



Instituto de Geografia
e Ordenamento do Território
UNIVERSIDADE DE LISBOA



Universidade de Lisboa
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território
Faculdade de Letras
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

A importância da consultoria no desenvolvimento turístico: o caso da hotelaria

Manuel Maria da Fonseca Martinho

Relatório de estágio orientado
pelo Prof. Doutor José Manuel Simões
Mestrado em Turismo e Comunicação

2020



Instituto de Geografia
e Ordenamento do Território
UNIVERSIDADE DE LISBOA



Universidade de Lisboa
Instituto de Geografia e Ordenamento do Território
Faculdade de Letras
Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril

A importância da consultoria no desenvolvimento turístico: o caso da hotelaria

Manuel Maria da Fonseca Martinho

Relatório de estágio orientado
Pelo Prof. Doutor José Manuel Simões
Mestrado em Turismo e Comunicação

2020

Dedicatória

Às minhas queridas avós – Virgínia e Tereza.

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos aqueles que, de múltiplas formas contribuíram para a concretização deste trabalho final para conclusão do meu Mestrado, em especial aos meus familiares e amigos mais próximos.

Ao Prof. Doutor José Manuel Simões pela disponibilidade que sempre demonstrou e por tudo o que me ensinou.

À Dr.^a Catarina Varão e à minha colega, Luísa Ferreira, pelo apoio e confiança sempre demonstrados ao longo do estágio.

Resumo

O setor do turismo apresenta-se como um fenómeno social, cultural e económico, que abrange um conjunto de atividades ligadas à circulação de pessoas para lugares que vão para além do seu local habitual de residência.

O crescimento visível do turismo em Portugal, do qual decorre o aumento do número de turistas e o prolongamento das respetivas estadas, exige uma resposta diversificada, eficiente e qualificada por parte da hotelaria de forma a poder dar resposta à intensa procura que se tem verificado nos últimos anos.

Sendo a satisfação pessoal a principal motivação para a mobilidade das pessoas, existem, no entanto, dificuldades/problemas de natureza ambiental, social e económica, com que o turismo se depara.

O presente relatório retrata a forma como a consultoria se apresenta como uma excelente colaboradora para o desenvolvimento da oferta turística, face à concorrência, abarcando os múltiplos segmentos de mercado.

Como se trata de um relatório de estágio, terei oportunidade de descrever uma empresa de consultoria, na área do turismo, bem como explicar as tarefas por mim desenvolvidas durante o período que aí permaneci.

Partindo da experiência de estágio, e do enquadramento teórico, deseja-se dar a conhecer as formas como uma consultora dá resposta às necessidades crescentes deste mercado emergente que é o Turismo, nomeadamente no setor hoteleiro.

Palavras-chave: Turismo, Hotelaria, Consultoria.

Abstract

The tourism sector is seen as a social, cultural and economic phenomenon, covering a range of activities related to people mobility to places beyond their usual official place of residence.

The visible growth of the tourism industry in Portugal which leads to an increasing number of tourists and the growth of overnight stays, demands a diversified, efficient and qualified answer from the hotel industry in order to face the strong demand of the last years.

Though individual pleasure is the main motivation for mobility, there are environmental, social and economic obstacles/problems that tourism has to deal with.

This paper is intended to depict how consulting, by covering multiple segments of the tourism industry, emerges as an outstanding collaborator for the development of touristic offers, in the face of competitiveness.

As this paper refers to an internship period, a tourism consulting company will be described and the tasks that were developed during this period will be explained.

From this particular internship experience and in accordance with theory, the aim is to outline the ways used by a consulting company in reply to the growing needs of Tourism as an emergent market, namely in the hotel industry.

Key-words: Tourism, Hotel Industry, Consulting

Índice

Introdução	1
I Capítulo - Enquadramento teórico	3
1.1. - Turismo como fator de desenvolvimento	3
1.2.- Relação entre a Hotelaria e o desenvolvimento turístico	9
1.3. - Conceito de Consultoria	15
1.3.1. - Tipos e tendências da consultoria	17
1.3.2. - Fases de um processo de consultoria	22
1.3.3. - Consultoria aplicada ao turismo	25
II Capítulo – Estágio curricular: Empresa e Atividades desenvolvidas	29
2.- Introdução.....	29
2.1.- A entidade enquadradora de estágio.....	30
2.2.- Atividades desenvolvidas ao longo do estágio.....	38
III Capítulo - Reflexão.....	47
Anexo I	52
Bibliografia.....	62

Índice de Quadros

Quadro 1: Número de pessoas empregadas no setor do turismo entre 2013 e 2018 em Portugal.....	4
Quadro 2: Oferta hoteleira em Portugal no ano de 2018.....	10
Quadro 3: Oferta hoteleira em Portugal no ano de 2014.....	10
Quadro 4: Volume de negócios dos países em estudo entre 2017 e 2019.....	21
Quadro 5: Taxa de empregabilidade dos países em estudo entre 2017 e 2019.....	21
Quadro 6: Chegadas internacionais em 2018.....	26
Quadro 7: Equipa TH2/Unique Stays.....	32
Quadro 8: Formações promovidas pela TH2.....	36

Anexo I

Índice de Figuras

Figura 1: Localização geográfica do Atelier TH2.....	52
Figura 2: Promoção de uma formação TH2 na rede social Facebook.....	52
Figura 3: Promoção de um hotel Unique Stays na rede social Facebook	53
Figura 4: Promoção blog post TH2 na rede social Instagram	53
Figura 5: Promoção de uma formação TH2 na rede social Instagram	54
Figura 6: Live gratuito – 5 Imperdíveis no Pequeno-Almoço de um Hotel.....	54
Figura 7: Perfil no Pinterest do Ride Surf Resort & Spa.....	55
Figura 8: Perfil no Issuu do Hotel Villa Silene	55
Figura 9: Folha de presenças de uma formação promovida pela TH2	56
Figura 10: Contrato – obrigatório em todas as formações promovidas pela TH2.....	57
Figura 11: Certificado de participação de uma formação promovida pela TH2	57
Figura 12: Promoção de uma formação no site TH2.....	58
Figura 13: Perfil do hotel Herdade do Ananás no site da Unique Stays	58
Figura 14: Diretório de Serviços do Hotel Vinhas do Calhau.....	59
Figura 15: Brochura do Hotel Vinhas do Calhau	59
Figura 16: Normas de comunicação do Ride Surf Resort & Spa.....	60
Figura 17: Tarifas de um hotel da rede Unique Stays	61

Introdução

O presente relatório de estágio foi realizado no âmbito do Mestrado em Turismo e Comunicação, programa conjunto do Instituto de Geografia e Ordenamento do Território, Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa e Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril. Contou com a orientação do Professor Doutor José Manuel Simões e com a supervisão institucional da Doutora Catarina Varão, consultora e gerente da empresa Atelier TH2.

Por motivos organizativos, o texto deste relatório apresenta-se dividido em três capítulos: enquadramento teórico, estágio curricular: empresa e atividades desenvolvidas e reflexão. O primeiro capítulo, o enquadramento teórico, tem como propósito dar a conhecer alguns conceitos teóricos da temática escolhida para o desenvolvimento do projeto: “A importância da consultoria no desenvolvimento turístico: o caso da hotelaria”.

Ao longo da primeira parte irei, através do enquadramento teórico, abordar os conceitos referentes à consultoria na sua generalidade e também aplicada ao setor turístico. O capítulo I está dividido em três pontos. O primeiro, 1.1., é dedicado ao turismo e à sua importância como fator de desenvolvimento. No ponto seguinte, 1.2, é abordado a relação entre a Hotelaria e o desenvolvimento turístico. O ponto 1.3. está subdividido em três e começa com a definição do conceito de consultoria. De seguida são abordados os tipos e tendências da consultoria, e são descritas as fases de um processo de consultoria. O primeiro capítulo termina abordando a aplicação da consultoria ao turismo.

O segundo capítulo, é exclusivamente dedicado ao estágio curricular. Nesta parte irei fazer uma caracterização da entidade onde foi realizado o estágio, Atelier TH2, descrevendo os serviços providenciados e os funcionários da empresa. Irei também abordar todas as atividades em que estive envolvido ao longo dos cinco meses de estágio.

Termino, no último capítulo, com uma análise crítica ao meu desempenho ao longo do estágio e algumas reflexões e considerações sobre o apoio por parte da entidade que me acolheu e sobre os conhecimentos adquiridos ao longo deste percurso.

Deste modo, para o meu relatório de estágio irei optar por uma pesquisa qualitativa. A pesquisa bibliográfica e documental será fundamental para o sucesso do meu trabalho. A revisão da literatura será consistente e lógica de forma a poder abordar todos os tópicos de forma clara e legítima, nomeadamente no enquadramento teórico. Para finalizar, irei caracterizar e analisar o meu estágio curricular através da informação recolhida durante a realização do mesmo.

I Capítulo - Enquadramento teórico

1.1. - Turismo como fator de desenvolvimento

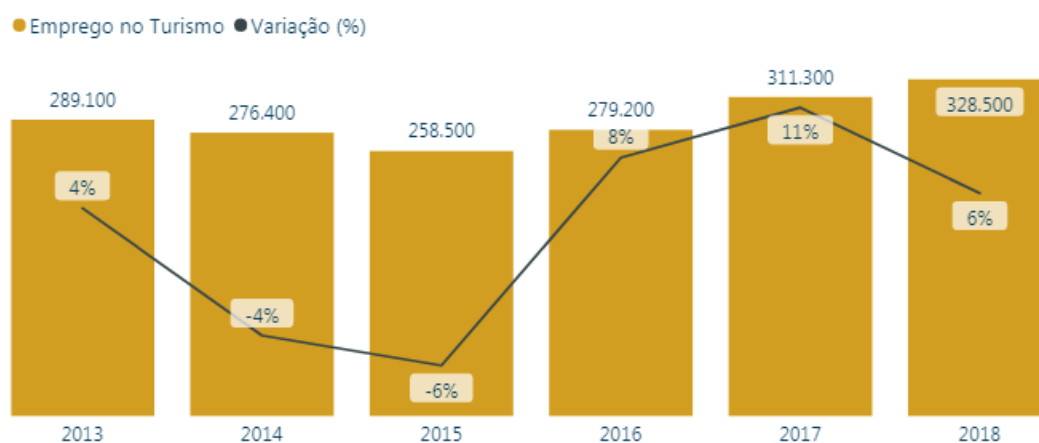
O turismo pode ser definido como “o conjunto das atividades lícitas desenvolvidas por visitantes em razão das suas deslocações, as atrações e os meios que as originam, as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades e os fenómenos e relações resultantes de umas e de outras” (Cunha, 2010, p.19). Esta definição é bastante idêntica à publicada pela Organização das Nações Unidas (2008): “O turismo é um fenómeno social, cultural e económico relacionado com a circulação de pessoas para lugares fora do seu local habitual de residência, sendo a satisfação pessoal a principal motivação”. Apesar de não existir apenas uma definição universal aceite, as diversas definições do conceito, complementam-se. A ONU, defende ainda que o turismo tem impacto na economia, no ambiente natural e construído, na população dos locais visitados e nos próprios visitantes.

O setor do turismo constitui uma força global para o crescimento e prosperidade económica, cultural/social e ambiental. O turismo fornece serviços e produtos para satisfazer as necessidades dos turistas e viajantes que se deslocam por variadíssimos motivos, tais como lazer, negócios, saúde, académicos entre muitas outras motivações. A Organização Mundial de Turismo, publicou no ano de 2008, o documento - “*Understanding Tourism: Basic Glossary*”, no qual identificou 12 atividades do turismo que servem os turistas:

- Alojamento para os turistas
- Restauração
- Transporte ferroviário de passageiros
- Transporte rodoviário de passageiros
- Transporte aquático de passageiros
- Transporte aéreo de passageiros
- Aluguer de equipamentos de transporte
- Agências de viagens e outras atividades de serviços de reserva
- Atividades culturais
- Atividades desportivas e recreativas

- Comércio local
- Outras atividades características do turismo específicas do país

Estas 12 atividades têm consequências diretas no mercado de trabalho, visto que garantem o aumento da oferta dos postos de trabalho, salvaguardando assim a permanência dos jovens nas comunidades. De acordo com o Turismo de Portugal e com o Instituto Nacional de Estatística, na publicação “Emprego no Turismo por Sexo”, com dados recolhidos entre 2013 e 2018, podemos concluir através da análise do quadro 1, que há dois anos, cerca de 328.500 pessoas trabalhavam no setor do turismo, em Portugal. Em 2013, ano em que começaram a ser recolhidos dados para este estudo, trabalhavam cerca de menos 40 mil pessoas neste setor.



Quadro 1: Número de pessoas empregadas no setor do turismo entre 2013 e 2018 em Portugal. Fonte: TravelBI by Turismo de Portugal.

A comunidade recetora irá beneficiar do turismo, na medida em que as suas receitas irão aumentar, especialmente nas áreas da restauração e do comércio local. Estes serviços, já existentes, irão ter mais procura com o crescimento do turismo. A atividade turística tem um efeito multiplicador, ou seja, as empresas que recebem os gastos diretos dos turistas precisam de fornecedores, como, por exemplo, os hotéis precisam de contratar serviços de construção civil ou de distribuição de *amenities* (cosméticos disponibilizados para os hóspedes nos hotéis).

Ainda é possível gerar impostos e taxas através do turismo, como é o caso da Taxa Municipal Turística de Dormida, em vigor em Portugal desde o ano de 2016. Consiste

numa tarifa cobrada pelos empreendimentos turísticos e unidades de alojamento local aos respetivos hóspedes. O valor da Taxa Municipal Turística de Dormida é definido e aplicado pelos municípios que assim o desejarem. São várias as condicionantes que regulam a isenção à taxa, tais como os hóspedes cuja idade não exija o pagamento da taxa, hóspedes cuja estada provenha de motivos de saúde, ou seja, a deslocação tem como finalidade a obtenção de auxílio médico; hóspedes com estadia oferecida pelas unidades de alojamento ou empreendimentos turísticos e ainda hóspedes portadores de deficiência, com incapacidade igual ou superior a 60%.

Os fundos provenientes da Taxa Municipal Turística de Dormida serão aplicados na criação, renovação ou ampliação de equipamentos basilares para a promoção e qualidade do turismo tais como aeroportos, estradas, projetos, estudos, entre muitas outras. De acordo com o *website* – Idealista.pt, a Taxa Municipal Turística de Dormida rendeu aos Municípios portugueses, em 2018, cerca de 29,3 milhões de euros, mais 56% que em 2017 (18,8 milhões de euros).

Em termos culturais e sociais, a atividade turística permite o contacto entre os turistas e a comunidade local. A Organização Mundial de Turismo publicou no ano de 1998, com o nome de “*Introducción al Turismo*” e baseando-se em De Kadtz, que “o encontro de turistas e residentes dá-se em três contextos principais: quando um turista compra um bem ou serviço, quando ambos compartilham os mesmos espaços físicos e quando ambos trocam ideias e informações”. Esta interação permitirá a troca de experiências e conhecimentos e ainda a abertura de novos horizontes - “oportunidade que oferece a seus participantes de praticar um intercâmbio cultural com os moradores da região que eles visitam.

Esse tipo de experiência afeta a percepção do visitante a outras culturas e modos de vida, aumentando a compreensão e o respeito pelas diferenças” (OMT, 1998, p.237). O sucesso do encontro irá depender das diferenças socioculturais e das características dos turistas. O turismo tem a capacidade de despertar interesse nos locais pelo seu património histórico e cultural, incrementando o sentimento de pertença a determinada comunidade ou região como, por exemplo, o ressurgimento do artesanato e de cerimónias tradicionais. Este interesse irá motivar a preservação e manutenção do património material e imaterial.

O turismo pode ser um catalisador para a inovação e empreendedorismo, que constituem dois eixos fundamentais para a sustentabilidade do setor, condição esta (a

sustentabilidade) que tem de estar na agenda do dia, no que respeita aos impactes ambientais causados pela atividade turística. O turismo tem a capacidade de apelar à proteção e conservação ambiental. As empresas e os destinos têm a possibilidade de se tornarem mais competitivos, caso usem de forma eficiente os recursos naturais disponíveis, mantendo assim a qualidade e consequente atratividade de tais recursos, impulsionem a conservação da biodiversidade e promovam ações que combatam as alterações climáticas. O interesse na sustentabilidade não se deve apenas à vertente ambiental, mas também à económica, visto que muitos recursos naturais constituem as principais atrações de vários locais turísticos.

De acordo com a Organização Mundial de Turismo na sua publicação “*International Tourism Highlights 2019*”, num estudo levado a cabo em 101 países que pertencem à Organização Mundial de Turismo, todos eles afirmam que a sustentabilidade é um objetivo presente e 64% associam sustentabilidade a competitividade. O relatório ainda apresenta as tendências associadas ao turismo, e algumas delas estão relacionadas com impactes ambientais, como a busca por autenticidade e preocupações ambientais.

O Turismo de Portugal através do Programa FIT – Fostering Innovation in Tourism, tem como finalidade criar uma rede de empresas que tenham como propósito a conceção de ideias e de modelos de negócio correlacionados com o turismo, de forma a revitalizar e potenciar a inovação e o crescimento competitivo do setor. Em 2019 foram determinados vários, como a mobilidade e o consumo sustentável (tanto de empresas como de turistas), experiência *seamless* ao longo do ciclo de vida do turista, segmentação e personalização das estratégias digitais das empresas e dos destinos, otimização das operações de negócio das empresas ao nível da gestão e comercialização e ainda a valorização dos ativos estratégicos da Estratégia Turismo 2027.

Apesar do visível crescimento do setor turístico, são vários os problemas (ambientais, sociais e económicos) que o ramo enfrenta e, por vezes, origina. De acordo com Dias (2019, p.17), citando a Organização Mundial de Turismo (1993): “Os impactes do turismo resultam das diferenças sociais, económicas e culturais entre a população residente e os turistas e da exposição aos meios de comunicação social”.

Em termos ambientais e segundo Hernández (2000, p.133-134): “(...) o turismo é uma atividade que “consome” a cidade e que produz efeitos nas suas condições ambientais, no seu planeamento urbanístico e no seu património construído. Turistas

“usam” a cidade, chegam geralmente de carro ou autocarro, movem-se pelas ruas e visitam os recursos patrimoniais, usam certas infraestruturas públicas e geram resíduos. (...) causam fluxo de influxo para alguns monumentos (...) isto é, eles concentram-se em espaços muito característicos da cidade e em épocas específicas do ano. As suas necessidades, portanto, entram em conflito com a população local, invadindo as ruas principais, gerando uma sensação de congestionamento e superlotação.”

De uma forma sucinta, Agnol (2012, p.13) aponta as principais repercussões negativas da atividade turística: “Para a OMT (2003), os impactes mais evidentes da atividade turística são aqueles que causam perda ou prejuízo ao meio ambiente, como a poluição do ar e da água, bem como a sonora e a visual; congestionamentos de veículos e de pedestres; lixo deixado pelos turistas; desequilíbrio ecológico e perturbação da vida selvagem; danos aos sítios arqueológicos e riscos ambientais, como erosão, deslizamento de terra e deficiência na engenharia das instalações turísticas.”

Economicamente, é uma atividade com elevados impactes, mas nem sempre são positivos para os países e as regiões de acolhimento, como Hernández (2000, p.133) afirma que “(...) na medida em que faz um uso intensivo de infraestruturas e de atrações turísticas.” Estes equipamentos necessitam de manutenção regular que por norma, é dispendiosa.

Peréz (2009, p.78-79) apresenta dois modelos económicos que abordam a relação entre a economia do destino turístico e o turismo. A primeira “economia de dependência do turismo” que apresenta um risco de maior instabilidade, sazonalidade e pode ofuscar os ganhos de outras atividades tradicionais. Os residentes locais correm o risco de perder o controlo sobre os seus recursos e os ganhos económicos podem ser empregues no exterior das comunidades. O turismo pode dar origem a inflação, ao descontrolo, por partes dos agentes locais, sobre o turismo, visto que este passa a ser tutelado por capitais estrangeiros e ainda, a desarticulação de setores produtivos tradicionais. O outro modelo, “economia dual ou poliactiva” procura equilibrar as atividades turísticas com as atividades produtivas tradicionais. Economia dual ou plural, implica uma postura de adaptação positiva para a economia local, visto que evita excessivas dependência face à atividade turística.

Sem dúvida que uma das maiores motivações para os turistas quando se deslocam a determinado destino é a possibilidade de conviver com grupos de pessoas com costumes, crenças, língua, rotinas diferentes, etc. Apesar destas motivações, nem sempre é praticado um turismo que respeite a comunidade local, o que dá origem a múltiplos

problemas. Um deles é a gentrificação. Este fenómeno pode ser definido como: “o processo [...] pelo qual as classes pobres e trabalhadoras dos bairros no centro da cidade são remodeladas através de um fluxo de capital privado e compradores e locatários de classe média”, (Smith, 1996, p.32).

Devido ao fenómeno turístico é cada vez mais visível nas cidades turísticas. Secundando Silva (2016), este modelo de urbanismo: “... prescinde do planeamento e regula a favor do mercado, provoca a expulsão das classes mais vulneráveis e a sua substituição por classes de maior rendimento”. Estas classes de maior rendimento podem procurar transformar estes espaços (re)qualificados em espaços de lazer e turismo, obrigando os residentes a procurar novas habitações nas zonas periféricas das cidades.

O desenvolvimento turístico é fundamental para a economia de determinada região, mas é extremamente importante que exista uma preocupação em preservar a identidade dos destinos e da população que neles reside. Alguns dos destinos são particulares por preservarem a sua autenticidade - característica, particularidade ou estado de algo que é autêntico, ou seja, algo que é natural, genuíno ou verdadeiro.

Esta particularidade (autenticidade), pode ser um *push factor* que persuade os turistas a visitar determinado destino. “Os turistas são motivados pelo desejo de ver a vida como ela é realmente vivida, até de se aproximarem dos nativos” (MacCannell, 1973, p.592). Devido à crescente procura de autenticidade, são vários os destinos que tentam adulterar esta mesma. Na mesma publicação (p.505-508), Dean MacCannell, apresenta o conceito de autenticidade encenada, que defende a divisão das atrações turísticas em duas regiões: região de fachada (*front region*) e região de bastidores (*back region*). A primeira região é onde as apresentações turísticas têm lugar e a segunda é um local de preparação e descanso e serve para ocultar as atividades nocivas à apresentação turística. O turista não se depara com elementos culturais autênticos, mas sim encenações turísticas que visam a obtenção de lucros. Em contraste com a autenticidade encenada, existe a autenticidade real. Locais que não têm região de fachada e que não pretendem esconder nada do turista, permitindo-lhe experienciar a realidade do destino.

1.2.- Relação entre a Hotelaria e o desenvolvimento turístico

Como já foi referido anteriormente, o turismo é, sem dúvida, um dos pilares mais importantes para a prosperidade económica, ambiental e sociocultural. É para muitos países, incluindo Portugal, uma importantíssima fonte de receitas. Portugal, foi dos países que mais beneficiou com o *boom* turístico dos últimos anos.

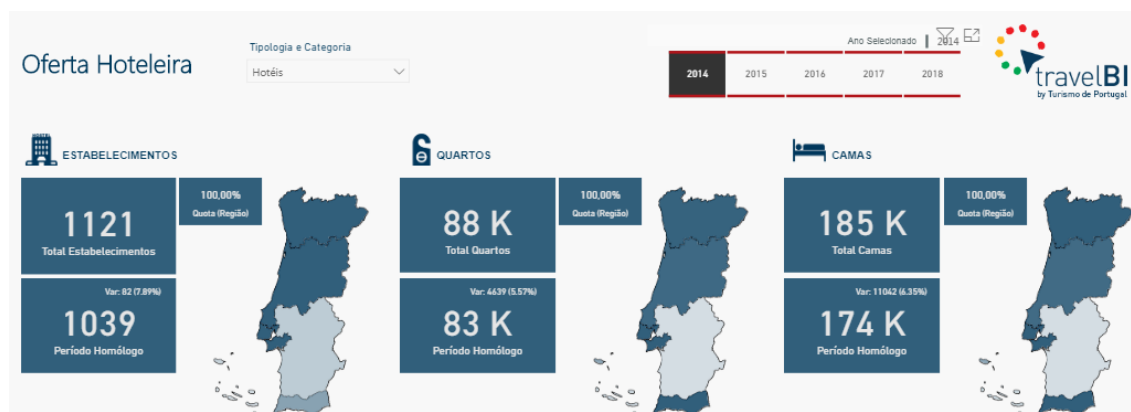
Portugal ocupa o lugar 26º lugar no ranking dos países com mais receitas provenientes do setor do turismo e está presente no top 20 dos países mais competitivos no mundo no que diz respeito ao referido setor, segundo o Turismo de Portugal, através da publicação “Turismo 2020 – Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal.” O nosso país é reconhecido internacionalmente por múltiplos fatores a mencionar, localização geográfica privilegiada, visto ser a “porta de entrada e saída da Europa”; riqueza cultural, natural e patrimonial; clima mediterrânico; qualidade no atendimento e fluência em vários idiomas estrangeiros; segurança, entre muitos outros. Começa também a ser legitimado pela sua hotelaria.

Com o visível crescimento do turismo em Portugal, que resulta no aumento do número de turistas e também no prolongamento das estadas, é necessário que o setor hoteleiro seja diversificado, eficiente e qualificado de forma a poder dar resposta à intensa procura que se tem verificado nos últimos anos, fruto do desenvolvimento turístico.

A plataforma TravelBI, da autoria do Turismo de Portugal é uma plataforma de gestão de conhecimento no turismo. É da sua autoria a publicação dos dados sobre a Oferta Hoteleira em Portugal, no mês de julho de 2018. Como é possível verificar através dos quadros abaixo apresentados, no ano de 2018 existiam 1372 hotéis em Portugal continental, mais 251 unidades face a 2014.



Quadro 2: Oferta hoteleira em Portugal no ano de 2018. Fonte: TravelBI by Turismo de Portugal



Quadro 3: Oferta hoteleira em Portugal no ano de 2014. Fonte: TravelBI by Turismo de Portugal

Relativamente ao número de quartos, em 2018 existiam 102 mil, o que resultava em 216 mil camas. Em 2014, existiam menos 14 mil quartos e 185 mil camas. Os dados que serão apresentados de seguidas estão segmentados segundo NUTS II, ou seja, Norte, Centro, Área Metropolitana de Lisboa, Alentejo e Algarve. As Regiões Autónomas da Madeira e Açores não foram contempladas para este estudo.

A região que apresentava o número mais elevado de estabelecimentos em 2018, era o Norte com 351 estabelecimentos, em contraste com o Alentejo que apresentava apenas 97. Em 2014 ambas as regiões ocupavam o mesmo lugar na lista. Relativamente ao número de quartos, foi a Região Metropolitana de Lisboa que apresentou o maior

número – 27.266 quartos em disparidade com a Região do Alentejo -3856 quartos. Em 2014 ambas as regiões ocupavam o mesmo lugar na lista. Naturalmente que os resultados do número de camas vão ao encontro do número de quartos. A Região Metropolitana de Lisboa tinha, em 2018, 57231 camas e mais uma vez, a Região do Alentejo apresentava os resultados mais baixos, com 7990 camas. Em 2014 ambas as regiões ocupavam o mesmo lugar na lista.

A hotelaria é um setor que compreende em si uma diversificada gama de acomodações, que variam consoante a sua classificação. Mediante um valor estipulado, concede alojamento, alimentação e outros serviços a turistas e viajantes. De acordo com o Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET), publicado no Diário da República, 1.^a série – N.º125 – 30 de junho de 2017, presente no Capítulo II – Empreendimentos turísticos e alojamento local – Secção I, Artigo 2.º - Noção de empreendimentos turísticos:

1 - “Consideram-se empreendimentos turísticos os estabelecimentos que se destinam a prestar serviços de alojamento, mediante remuneração, dispondo, para o seu funcionamento, de um adequado conjunto de estruturas, equipamentos e serviços complementares.”

2 – “Não se consideram empreendimentos turísticos para efeitos do presente decreto-lei:

a) As instalações ou os estabelecimentos que, embora destinados a proporcionar alojamento, sejam explorados sem intuito lucrativo ou para fins exclusivamente de solidariedade social e cuja frequência seja restrita a grupos limitados;

b) As instalações ou os estabelecimentos que, embora destinados a proporcionar alojamento temporário com fins lucrativos, não reúnam os requisitos para serem considerados empreendimentos turísticos.”

Os empreendimentos turísticos são compostos por unidades de alojamento, que têm um espaço demarcado com destino ao uso exclusivo e particular do utente. As unidades podem ser quartos, suites, apartamentos ou moradias, com janelas ou portadas

que comuniquem diretamente com o exterior e devem estar devidamente identificadas na zona externa da respetiva unidade. Ainda têm de possuir um sistema de segurança e de videovigilância que apenas permita o acesso a pessoal autorizado.

O Turismo de Portugal e as Câmaras Municipais, (no caso de parques de campismo e de caravanismo, dos empreendimentos de turismo de habitação e dos empreendimentos em espaço rural) são responsáveis por atribuir, confirmar ou alterar a tipologia de classificação e a categoria dos empreendimentos turísticos, mediante um conjunto de requisitos. As condições necessárias para obter determinada categoria estão presentes no Regime Jurídico dos Empreendimentos Turísticos (RJET), através do Decreto-Lei n.80/2017 de 30 de junho, publicado no Diário da República n.º 125/2017, Série I de 2017-06-30. A classificação varia consoante vários requisitos, tais como as características das instalações e equipamentos, serviço de receção e portaria, serviço de limpeza e lavandaria, serviço de alimentação e bebida e ainda serviços complementares. Em 2014 foi implementado um modelo de classificação sem estrelas, ou seja, existia uma exoneração de categoria. Face à polémica criada, foi retomado o sistema de classificação obrigatória.

A classificação dos empreendimentos turísticos é obrigatória e podem ser classificados nas seguintes categorias: Estabelecimentos hoteleiros (1 a 5 estrelas); Aldeamentos turísticos (3 a 5 estrelas); Apartamentos turísticos (3 a 5 estrelas); Conjuntos turísticos (resorts) em que não existe diferenciação por estrelas; os Empreendimentos de turismo de habitação (não existe diferenciação por estrelas, a classificação é turismo de habitação); Empreendimentos de turismo no espaço rural, em que apenas os Hotéis rurais têm classificação (3 a 5 estrelas) e os Parques de campismo e caravanismo (podem optar por não ter estrelas ou, com mais requisitos acrescidos, 3 a 5 estrelas). A classificação deve ser revista oficiosamente a cada cinco anos.

Com o visível crescimento do turismo em Portugal, que resulta no aumento do número de turistas e também no prolongamento das estadas, é necessário que o setor hoteleiro seja diversificado, eficiente e qualificado de forma a poder dar resposta à intensa procura que se tem verificado nos últimos anos, fruto do desenvolvimento turístico.

A adoção da *Internet of Things* no setor da hotelaria pode criar distanciamento entre os principais concorrentes, visto tratar-se de um produto extremamente

diferenciador e com forte posicionamento, numa indústria bastante competitiva e segmentada.

A definição de *Internet Of Things* sofreu várias alterações ao longo dos anos. Na sua definição inicial, esta podia caracterizar-se como uma rede de computadores que processavam e trocavam informações mesmo estando distantes uns dos outros – *Internet of Computers*. Posteriormente, esta mesma rede ganhou notoriedade e evoluiu, passando a estar diariamente na vida de biliões de pessoas – *Internet of People*. A evolução desta rede não cessou. A *Internet Of Things* alargou-se até aos objetos, ou seja, até às coisas.

Apesar de não existir, apenas, uma definição universalmente aceite, todas elas assentam nos mesmos pilares: objetos com tecnologia capaz de capturar informação, processá-la e de ligar-se entre si (formando uma rede), funcionando de forma autónoma. A adoção da *Internet Of Things*, ou seja, através de tecnologia capacitada para reunir, processar, agir e transmitir informação pode tornar o dia-a-dia das pessoas muito mais fácil. Com a aplicação destas tecnologias, a utilização de recursos pode ser mais apropriada mediante as necessidades, evitando o desperdício.

A *Internet Of Things* é fundamental no setor do turismo, na medida em que permite a troca de informação entre todas as plataformas utilizadas, tanto por consumidores como pelos agentes envolvidos na área. São diversas as oportunidades que, segundo Stamford e Teruel (2015) podem surgir através da implementação da IoT, tais como a criação e desenvolvimento de novos serviços, recolha e análise de informações relativamente aos turistas, personalização da experiência turística que irá aumentar a satisfação dos consumidores e por fim, a oferta de serviços mais completos e eficazes.

As medidas IoT que irei apresentar de seguida já estão a ser aplicadas nas maiores cadeias hoteleiras do mundo, como por exemplo Hilton Hotels & Resorts ou Marriott International e consistem em:

- **Desenvolvimento de uma aplicação** disponível em todos os sistemas operativos com as seguintes funcionalidades: controlo da luminosidade do quarto, regulação do AVAC (aquecimento, ventilação e ar condicionado) e compra de conteúdo multimédia que será transmitido na televisão do quarto. Esta aplicação também permite que o hóspede não necessite de uma chave física, contendo uma chave

digital que permite o acesso ao quarto. Ainda é possível efetuar o check-in através da aplicação.

- **Quartos inteligentes (*smart rooms*)** com as seguintes aplicabilidades: espelho inteligente que informa os hóspedes do seu ritmo cardíaco durante a prática de atividades físicas de pouca intensidade, como por exemplo, yoga. Tela de boas vindas personalizada na televisão, iluminação especializada, como por exemplo tons de azul de manhã para ajudar o hóspede a acordar. Gestão da temperatura e da luminosidade do quarto, ou seja, quando o hóspede não se encontra no quarto, a temperatura e a luminosidade serão ajustadas automaticamente. Estas funcionalidades podem ser controladas através de voz, comando da televisão e controlo manual.
- **Manutenção prévia:** Todos os aparelhos necessitam de manutenção e por vezes de serem reparados. Através da IoT é possível antecipar esse reparo. O sistema Verdigis, através de algoritmos, consegue identificar os potenciais problemas que determinado dispositivo está na iminência de enfrentar. O sistema enviará um alerta para os funcionários do hotel que irão reparar o aparelho danificado, enquanto o hóspede não se encontrar no quarto. Esta antecipação facilita a estadia do hóspede, visto que não tem de perder tempo a notificar os trabalhadores do hotel e por vezes nem saberá que houve um problema com determinado dispositivo presente no seu quarto.
- **Personalização,** ou seja, a criação de experiências destinadas a cada hóspede, de acordo com os seus interesses e necessidades. Atualmente a troca de dados pessoais é uma prática comum entre as empresas. Esta partilha permite que, por exemplo, através do estado civil ou dos interesses de um utilizador da rede social Facebook, o Google crie campanhas de publicidade destinadas a determinado estado civil ou interesse. Cerca de 78% dos utilizadores prefere receber conteúdos personalizados em vez de publicidade irrelevante. Uma plataforma IoT tem a capacidade de memorizar as preferências de conforto específicas de um convidado

e configurar automaticamente o quarto para a próxima estadia, como a temperatura, as luzes, os canais de televisão, entre outros.

- **Adoção do método de pagamento por RFID** (Radio-Frequency Identification), ou seja, através do fornecimento, por parte da unidade de alojamento ao hóspede, de um cartão ou de uma pulseira com a tecnologia RFID, que lhe permite adquirir diversos bens e serviços, pagando aquele a sua totalidade no ato de *check-out*. Todos estes gastos, como por exemplo as bebidas no bar, serviço de quartos ou massagens que não estejam incluídas no preço final serão guardados numa base de dados e posteriormente pagos num só ato.

A adoção de medidas IoT é apenas mais uma medida que pode auxiliar na criação da tão desejada diferenciação entre a concorrência. Certos hóspedes apreciam esta evolução tecnológica, enquanto outros ainda não abdicam do contacto pessoal obtido através do atendimento ao cliente. É fundamental entender a revolução tecnológica de forma a satisfazer as necessidades e desejos dos hóspedes. A aplicação da IoT tem um potencial enorme na atividade turística. Uma aplicação planeada e eficaz irá permitir o aumento das receitas e a diminuição dos custos.

1.3. - Conceito de Consultoria

Apesar de não ser uma temática que gere conflito entre os estudiosos da área no que diz respeito à sua substância, cada autor tem uma perceção própria do que é a consultoria, não existindo apenas uma definição universalmente aceite. Esta noção vai-se adaptando ao longo das épocas, consoante a área em que está inserida. A revolução industrial trouxe consigo a noção de consultoria como entidade prestadora de serviço. Foi fundamental conceber e determinar métodos para uma melhor gestão das organizações

face aos conflitos existentes na altura e às exigências do mercado. Após o término da Segunda Guerra Mundial e o crescimento da globalização, deu-se o *boom* do mercado da consultoria e a conceção de ferramentas, métodos e produtos imprescindíveis à sua execução.

De acordo com Oliveira (2001, p.45), a consultoria pode ser definida como um “processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da empresa nas tomadas de decisão, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.” Este agente de mudanças é conhecido por consultor, termo que provém do latim – *consultare*, que consiste em “dar ou receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado”. (Pereira, 1999, p.40). Para Girardi, Lapolli e Tosta (2009, p.157) e citando Eltz e Veit (1999, p.34), (...) “a atividade de Consultoria requer de seus profissionais e usuários uma complementaridade integrativa, na qual a efetividade do processo se dá na medida em que existem ações que objetivam abolir os limites das posições individuais e propiciar a sinergia na busca de soluções.”

Para Caplan (1970, citado por Mancia, 2004, p.148) a consultoria é um “processo de interação entre dois profissionais: o consultor, que é um especialista, e o consultando, que solicita o auxílio do consultor em relação a um problema de trabalho do momento, com o qual ele enfrente dificuldades e o qual ele entende que pertença a outras áreas específicas do conhecimento”. A Consultoria consiste na prestação de determinado serviço através da análise do funcionamento de uma empresa, ou de um novo projeto a ser implantando. Serviço este que será prestado por um profissional qualificado e especialista na área, com o objetivo de realizar um diagnóstico, com a finalidade de aconselhar o cliente a tomar a decisão mais adequada para alcançar o objetivo pretendido (Azambuja, Azevedo, & Fortes, 2009).

Numa perspetiva peculiar, Drucker (1976, p. 310), defende que: “A consultoria é uma espécie de psiquiatria não licenciada. Em primeiro lugar ouve-se uma quantidade inaudita de coisas a respeito das vidas particulares do cliente, muitas das quais de fato não se escuta, porém em alguns casos os fatos são tão espantosos que sem que se perceba já se está tendo um relacionamento pessoal com o cliente o que é de grande valia, pois se estabelece uma relação confiante e agradável.” Segundo Block (2001, p.122): “A consultoria em sua melhor forma é um ato de amor: o desejo de ser genuinamente útil aos

outros, usar o que sabemos, ou sentimos, ou sofremos no caminho para diminuir a carga dos outros.”

É possível concluir que apesar de existirem diversas definições, todas elas assentam na ideia de obter resultados positivos para o cliente e para o consultor, que estudou, idealizou e realizou o projeto proposto pelo cliente. Os consultores pretendem transmitir para os seus clientes, estratégias e planos de ação objetivando o aumento dos lucros nos seus projetos, através da eficiência dos serviços prestados. Fatores como o aparecimento de novas oportunidades, a evolução constante do setor, as alterações no mercado de trabalho, os maus resultados obtidos e a necessidade de criar distanciamento face a empresas concorrentes, levam ao requisito de serviços de consultoria.

De acordo com o website consulting.com, o grupo das *Big Four* da consultoria é composto pela Deloitte Touche Tohmatsu Limited (Deloitte), PricewaterhouseCooper's (PwC), Ernst & Young Consulting (EY) e KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler) e representam cerca de 40% do mercado da consultoria.

1.3.1. - Tipos e tendências da consultoria

A consultoria tem como finalidade obter resultados positivos para ambas as partes envolvidas: o cliente que procurou ajuda e para o consultor, que prestou o serviço. O consultor responsável pelo processo deverá propor aos seus clientes, que pensem nos problemas imediatos como algo maior, ou seja, a finalidade do processo não é apenas resolver determinado problema, mas também entender como ele se desenvolveu, manteve ou foi evitado.

Os consultores definem a sua área de intervenção consoante os seus objetivos, as suas experiências profissionais e educacionais e os modelos conceituais. O tipo de consultoria requisitado é igualmente importante tanto para a empresa/cliente como para o consultor. É bastante frequente, que os projetos de consultoria fracassem devido à contratação incorreta da empresa de consultoria.

Rocha (2004) identificou os princípios fundamentais para aquando da contratação dos serviços de consultoria: identificar claramente a razão que desperta a necessidade de requisitar a consultora, ou seja, o problema tem de estar devidamente identificado; analisar a capacitação dos recursos internos da empresa, em termos de pessoas, tempo e informações, se têm capacidade para ajudar na resolução do problema; forte disponibilidade para a mudança, necessária predisposição para ouvir a consultora; pesquisar o historial da consultora - clientes e resultados apresentados – se possível entrar em contacto com eles; não solicitar uma empresa apenas pelo seu renome no mercado, visto que a consultora pode não ser a mais indicada para a situação; ler e estudar bem a proposta apresentada pela consultora; exigir garantias que após a intervenção, haverá autonomia, garantindo assim que a empresa/cliente não fica dependente da consultora; não ceder totalmente o controle das decisões que envolvam a empresa e ainda elogiar ou criticar quando necessário.

Oliveira (2005, p.33-36), defende que as consultoras podem ser diferenciadas consoante a sua estrutura e a sua amplitude de oferta de serviços. Quanto à sua estrutura, o autor divide as empresas em pacote e artesanal. A consultoria de pacote de sistemas padronizados consiste na aplicação de metodologias e de técnicas de administração, sem ter grande preocupação em relação à realidade atual ou esperada por partes da empresa que requisitou os serviços. Tem como vantagens, a celeridade na realização do processo de consultoria, visto que as técnicas e as metodologias utilizadas já foram anteriormente aplicadas em outros processos, apenas é necessário ajustar à situação do cliente atual; custo reduzido; e a maior probabilidade de as mudanças aplicadas terem mais êxito. Apesar destas vantagens, estes serviços também apresentam algumas desvantagens, como por exemplo, o facto de a consultoria de pacote não ter grandes precauções relativamente ao processo de mudança da situação atual para uma situação futura, visto que vendem serviços de gestão de mudanças, afirmando que o processo de mudança não estava incluído nos serviços requisitados.

A consultoria artesanal baseia-se em técnicas e métodos administrativos que foram exclusivamente idealizadas para a empresa/cliente em questão, sendo naturalmente baseadas em modelos outrora aplicados em outros clientes. Difere da consultoria de pacotes de sistemas padronizados, na medida em que são feitos os ajustamentos necessários para responder mais eficazmente às necessidades e expectativas do atual cliente. Tem como principal vantagem o facto de ser despendido mais tempo no planeamento da abordagem e do modelo a ser aplicado, garantindo assim uma maior compreensão e conhecimento por parte dos envolvidos no processo, o que irá garantir uma implementação mais rápida e eficaz das medidas. Consequentemente, resultará na melhoria da qualidade dos trabalhos, apresentando maior independência do cliente face à consultora.

Quanto à amplitude, a consultoria especializada apenas atua em uma ou poucas áreas de conhecimento. Os seus serviços destinam-se a uma área específica do mercado, garantindo assim um maior conhecimento e experiência em relação a determinada problemática. Este tipo de serviços é implementado mais rapidamente e com menores custos. É extremamente importante contratar a empresa certa, isto é, uma empresa realmente especializada no assunto em questão – caso contrário os resultados não serão correspondentes às necessidades do cliente. A consultoria total está capacitada para atuar em várias áreas de conhecimento, facilitando a atuação dos diversos sistemas da empresa. Ainda assim, é necessário verificar se as metodologias utilizadas no serviço de consultoria estão interligadas e se existem especialistas para os assuntos abordados pela consultora.

São vários os domínios em que a consultoria é aplicada, como, por exemplo, a área financeira, recursos humanos, vendas, entre muitos outros. De acordo com Block (2011, p. 122), existem dois tipos de consultoria: interna e externa. Bastante semelhantes, mas completamente distintas ao mesmo tempo.

A consultoria interna é exercida por um consultor que trabalha ou faz parte da empresa/cliente que solicitou o serviço. Block (2011, p.122-123) define este tipo de consultor como parte integrante das políticas da organização e tem de atender a todas as condições estipuladas pela empresa - “Você tem um chefe, a quem deve satisfazer (pelo menos até certo ponto). O próprio departamento tem certas metas que precisam ser alcançadas. Departamentos técnicos têm novos processos que eles querem introduzir na produção.” Block (2011, p.122). O consultor interno está numa posição frágil e exposta.

O consultor apresenta um conhecimento menor face a situações semelhantes de outras empresas, visto que apenas está a estudar a sua empresa, tornando-se assim uma limitação para o seu estudo. Tem como vantagem ter um conhecimento aprofundado sobre a empresa, está familiarizado com os procedimentos internos e detém maior conhecimento sobre aspetos informais.

Em oposição, o consultor externo não pertence aos quadros da empresa em análise, possui conhecimento sobre conjunturas idênticas ao do projeto em questão, mas tem como limitação necessitar de um estudo mais pormenorizado sobre a empresa em foco. É contratado por um período de tempo predeterminado para auxiliar a empresa que requisitou os seus serviços.

As tendências que serão apresentadas de seguida foram retidas do “*Survey of the European Management Consultancy 2018-2019*”, da autoria da European Federation of Management Consultancies Associations (Feaco), publicado em dezembro de 2019. As tendências são resultado da análise de um painel europeu composto pela Áustria, Dinamarca, Finlândia, França, Alemanha, Grécia, Hungria, Itália, Roménia, Eslovénia, Espanha, Suíça e Reino Unido. Estes países representam 85% do Produto Interno Bruto da Europa.

Devido às rápidas e enormes mudanças sociais, económicas, políticas e tecnológicas, as tendências da área da consultoria estão em constante mudança, o que dificulta a vida aos consultores. As tendências esperadas são o crescimento do volume de negócios, o aumento do número de empregos na área da consultoria e o crescente requisito dos serviços de consultoria, no sentido da transformação das empresas. As firmas de menor dimensão têm necessidade de colaborarem com empresas que tenham um volume de negócios mais desenvolvidos, de forma a conseguirem integrar o mercado e estabelecerem parcerias. Os dados que se seguem são, até à data da realização do presente relatório, os mais recentes.

Como é possível verificar através do quadro 4, no ano de 2018, o volume de negócios manteve-se em 8,4% como no ano anterior e a percentagem de pessoas empregadas no setor da consultoria, aumentou em cerca de 0,2%.

COUNTRY	2017	2018	2019 (expected)	Yearly CAGR (2017-19)
Austria	12.3%	12.9%	7.9%	11.0%
Denmark	7.9%	5.7%	7.0%	6.9%
Finland	4.3%	0.0%	4.0%	2.8%
France	10.2%	12.3%	11.5%	11.3%
Germany	8.6%	7.3%	7.1%	7.7%
Greece	7.1%	9.3%	10.0%	8.8%
Hungary	6.3%	8.8%	12.0%	9.0%
Italy	7.8%	8.6%	7.9%	8.1%
Romania**	n.a.	4.2%	12.0%	8.0%
Slovenia	1.2%	7.5%	3.0%	3.9%
Spain	8.0%	6.5%	5.0%	6.5%
Switzerland	5.7%	4.9%	6.1%	5.5%
UK	n.a.	n.a.	7.5%	n.a.
European panel*	8.4%	8.4%	8.1%	8.3%

Quadro 4: Volume de negócios dos países em estudo entre 2017 e 2019. Fonte: Feaco.

A tendência para 2019, é que o volume de negócios continue a crescer, ainda assim apresentando valores inferiores (8,1%) face a 2018 e que o a taxa de empregabilidade aumente para 6,3% - quadro 5. Apenas é expectável que a França, Itália, Espanha e Alemanha não apresentem grandes taxas de crescimento em 2019. Contrariamente é provável que Grécia, Hungria e Roménia registem evolução no mercado da consultoria.

COUNTRY	2017	2018	2019 (expected)	Yearly CAGR (2017-19)
Austria	11.8%	10.2%	7.7%	9.9%
Denmark	8.2%	1.8%	3.7%	4.6%
Finland	3.8%	0.0%	3.0%	2.3%
France	10.0%	9.1%	9.0%	9.4%
Germany	1.9%	5.0%	6.0%	4.3%
Greece	5.5%	7.8%	8.0%	7.1%
Hungary	1.0%	-3.5%	5.0%	0.8%
Italy	5.4%	7.5%	6.6%	6.5%
Romania **	n.a.	7.1%	10.0%	8.6%
Slovenia	0.4%	2.0%	0.5%	0.9%
Spain	5.5%	-2.5%	1.0%	1.3%
Switzerland	5.1%	6.0%	6.5%	5.9%
UK	n.a.	n.a.	4.1%	n.a.
European panel*	5.0%	5.2%	6.3%	5.5%

Quadro 5: Taxa de empregabilidade dos países em estudo entre 2017 e 2019. Fonte: Feaco.

Resultado do crescimento contínuo do volume de negócios, o número de empregos gerados pela área da consultoria também irá aumentar. Apesar do incremento previsto ser de apenas + 0,2% para 2019 (5% em 2018), a tendência continua positiva. Em 2018, todos os países incluídos no relatório, alcançaram um crescimento significativo, com exceção da Eslovénia e Espanha. A Áustria, Suíça e França apresentam um crescimento bastante elevado ao nível de empregabilidade, confirmando assim a convicção que a área da consultoria continuará a crescer.

As empresas de consultoria irão começar a apostar ainda mais na tecnologia digital. A presença nas redes sociais e na criação de conteúdo de marketing digital cada vez será mais visível. O objetivo é interagirem com possíveis clientes online, comercializar os seus serviços e monitorizar os seus concorrentes. A presença online tem como vantagem o reconhecimento da marca, o aumento da rede de clientes e o aumento da satisfação do cliente, visto que tem toda a informação necessária à distância de um clique.

1.3.2. - Fases de um processo de consultoria

O número de fases de um processo de consultoria, varia consoante o autor. Apesar desta divergência, não há apenas um modelo que seja mundialmente aceite. As fases no processo de consultoria diferem consoante o projeto. Não existe apenas um processo único e planeado.

De uma forma bastante sintética, Keith Merron (2007, p.5) defende que são três as etapas de um processo de consultoria. Inicialmente, o cliente define um problema e de seguida procura ajuda para solucionar o seu problema, recorrendo a um consultor. Na terceira e última etapa, o cliente paga pelo serviço prestado e pode ou não implementar os conselhos recebidos pelo consultor. De acordo com Oliveira (2005, p.45), reproduzindo Cosier e Dalton (1993), o processo apenas tem três etapas: planeamento, entrada e performance. Como referido anteriormente, o número de etapas, varia consoante os autores.

Citando Bruckman e Iman (1980), o processo de consultoria é dividido em seis partes: contacto; definição do problema; recolha de dados; análise; desenvolvimento do plano de ação e implementação.

Block (2004, p.5-6) argumenta que um processo de consultoria é composto por cinco etapas. A primeira etapa, **Entrada e Contrato** caracteriza-se pelo encetar das reuniões entre as partes envolvidas (consultor e cliente) de forma a definir um perfil inicial do problema a ser estudado. Segue-se a verificação da experiência e da eficiência do consultor em situações semelhantes. Por último, definem-se as expectativas de ambos e por fim assina-se o contrato. Na segunda etapa, **Coleta de Dados e Diagnóstico** o consultor faz uma pesquisa de informações económicas, técnicas e sociais, para começar a construir o ponto de vista inaugural sobre o objeto em estudo. O **Feedback e Decisão de Agir (terceira etapa)**, consiste na análise dos dados recolhidos e apresentação de um panorama global do perfil da organização e dos principais problemas que motivaram a contratação da consultoria. Define-se, nesta fase, a ação a ser tomada pela organização juntamente com os seus líderes. Durante a fase da **Implementação** põe-se em prática todo o planeamento efetuado. O consultor deve conduzir algumas reuniões iniciais para que a equipa envolvida no processo possa integrar-se no mesmo. Na **Extensão, Reciclagem ou Término**, última etapa da consultoria, o processo inteiro é avaliado e decide-se continuar ou não o projeto. Em caso de continuação, renova-se o contrato e iniciam-se as fases novamente. Em caso de não continuação, cessa-se o contrato.

Seguidamente irei apresentar dois casos de estudo, por forma a mostrar a importância dos processos de consultoria para as unidades hoteleiras. Apesar de não existirem dados estatísticos concretos que comprovem o sucesso ou o fracasso das medidas implementadas pelas empresas, conseguimos ter uma ideia das estratégias que foram adotadas em cada situação. As consultoras não revelam na íntegra as suas estratégias nem os resultados das mesmas devido à forte concorrência do setor.

O primeiro caso é da autoria da empresa Piedmont Avenue Consulting, fundada em 2011 e com sede em Oakland, no estado norte americano da Califórnia. É especialista em consultoria, desenvolvimento de negócios, tecnologias de informação, entre outras. A Piedmont Avenue Consulting trabalhou com o hotel The Piedmont Palace, de forma a otimizar as suas estratégias de marketing e as suas ferramentas digitais, com o objetivo de conseguir novas reservas e a manutenção dos clientes habituais durante todo o ano.

Foram aplicadas medidas que passaram pela criação de eventos para gerar conhecimento da marca (The Piedmont Palace) junto a outras marcas, gestão da presença online, incluindo Youtube, Twitter e outras plataformas, promoção junto da comunidade local de forma a consciencializar que o The Piedmont Palace é uma opção válida e atraente de hospedagem em Oakland e em toda a baía de São Francisco. Outras medidas consistiram no auxílio na contratação e treino de novas equipas de funcionários e ainda na implementação de sistemas operacionais para otimizar a produtividade.

De imediato serão apresentados três exemplos de projetos desenvolvidos pela Strategic Hotel Consulting, empresa fundada em 2009 e considerada a *Best International Management Consulting Firm – Central Europe*, em 2019. É especializada em aconselhar proprietários, investidores e operadores da área da hotelaria em otimização de investimentos, aprimoramento dos ativos e maximização dos lucros. Os dados sobre os projetos são limitados.

O primeiro caso consiste no desenvolvimento de um Spa, no Dubai, Emirados Árabes Unidos (investidor privado). A SHC ficou encarregue de realizar um estudo de mercado sobre a indústria de Spa no Dubai, recorrendo a análises qualitativas e quantitativas, destacando desafios, oportunidades e lacunas do mercado.

O segundo exemplo consta na avaliação do potencial de aquisição de um hotel de cinco estrelas em Sófia, Bulgária, por parte de um investidor internacional. A SHC ficou incumbida de realizar a devida diligência no mercado e na propriedade. A dinâmica do mercado foi descrita com foco nas questões de oferta e procura e nos principais desafios e oportunidades. As operações imobiliárias foram analisadas com foco no desempenho financeiro e nas oportunidades de agregar valor. Além disso, a SHC realizou previsões financeiras com retornos de investimento associados.

O último caso, é sobre uma assessoria estratégica em conceito de resort, posicionamento e branding, identificando o conceito e posicionamento ideal para um resort de luxo, estilo de chalé na Suíça, sendo o cliente o HNW Investor. A SHC realizou uma pesquisa específica de mercado e uma análise das tendências globais do segmento de luxo. Foram fornecidos conselhos específicos sobre a configuração da acomodação e a marca do resort. Operadores de nicho adequados foram analisados com recomendações e, através dos contatos da SHC, um operador internacional foi nomeado para gerenciar a

propriedade. O trabalho da SHC foi conduzido em estreita cooperação com o Cliente, incluindo sessões interativas do workshop.

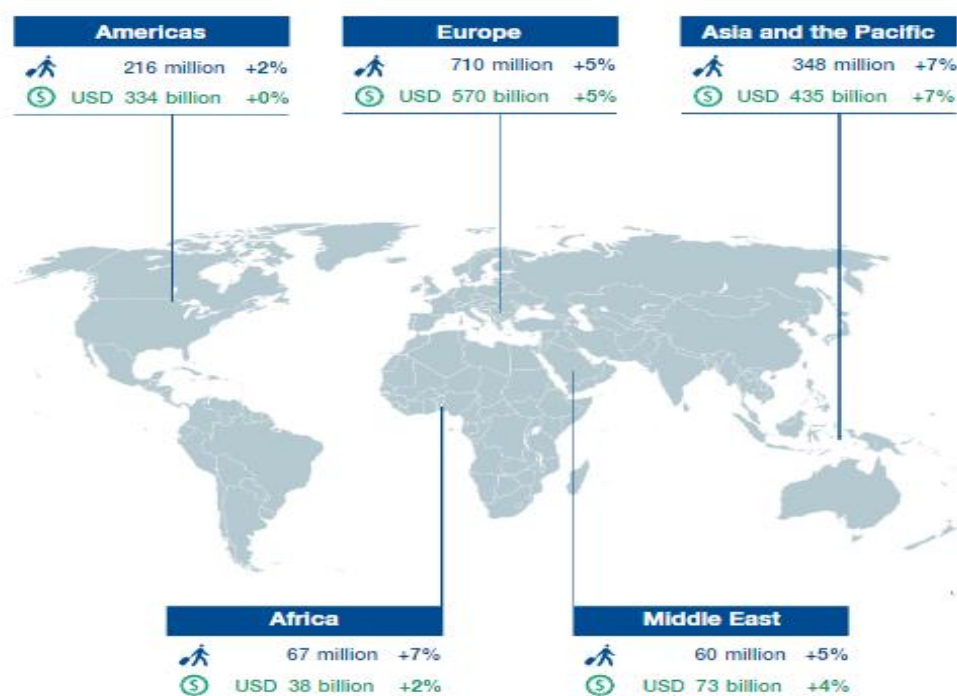
1.3.3. - Consultoria aplicada ao turismo

A Organização Mundial de Turismo, através da sua publicação “*Tourism Highlights*” (agosto, 2019), apresentou um relatório sobre o turismo internacional em 2018. O turismo é o terceiro maior exportador de bens a nível mundial, sendo apenas ultrapassado pela indústria química e dos combustíveis. O total das exportações internacionais de turismo foi de 1.7 mil milhões de dólares americanos, mais 4% que no ano passado. Este valor é a soma das receitas internacionais de turismo (1.5 mil milhões de dólares americanos) com o transporte de passageiros (256 mil milhões de dólares americanos). É um setor que cresce há nove anos consecutivos. A sua resiliência e força garantem este crescimento sustentado.

Em 2018, verificaram-se 1.4 mil milhões de chegadas internacionais. Foram diversos os fatores que levaram a este crescimento de 5% face a 2017, tais como a economia global forte, uma classe média em crescimento nas economias emergentes, o avanço da tecnologia, o custo das viagens cada vez mais acessível e a facilitação na obtenção de vistos. Este valor foi alcançado dois anos antes das previsões da Organização Mundial de Turismo. Para isso contribuiu a abertura de vários países ao turismo, através da exploração e investimento no setor, o surgimento de novos destinos turísticos em diversas regiões, contrariando as tendências turísticas que apenas viam a Europa e a América do Norte como destinos turísticos credíveis, e, por fim, o fato do turismo ser uma atividade bastante resiliente, capaz de ultrapassar várias adversidades, como, por exemplo, um desastre natural.

O continente americano registou 216 milhões de chegadas internacionais, mais 2% que em 2017. Destes números, resultaram 334 mil milhões de dólares americanos, valor semelhante ao do ano transato. Foi a Europa que apresentou o maior número de

chegadas internacionais (710 milhões), mais 5% face a 2017, recebendo cerca de 570 bilhões de dólares, novamente mais 5% face ao ano anterior. As regiões que apresentaram maior crescimento foram a Ásia e o Pacífico, com um aumento de 7% nas chegadas internacionais (348 milhões) e receitas provenientes do turismo (435 mil milhões de dólares americanos). O continente Africano recebeu no ano de 2017, 67 milhões de chegadas turísticas internacionais, mais 7% que em 2017 e mais 2% nas receitas turísticas (38 mil milhões). Por fim, a região do Médio Oriente obteve 60 milhões de chegadas internacionais, apresentando um crescimento de 5%, resultando em 73 mil milhões de receitas, que representa um aumento de 4%, face a 2017. É possível confirmar a veracidade destes dados no quadro 6.



Quadro 6: Chegadas internacionais em 2018. Fonte: Unwto

O top 10 de países com mais chegadas internacionais é composto por França, Espanha, Estados Unidos da América, China, Itália, Turquia, México, Alemanha, Tailândia e Reino Unido. O top 10 foi responsável por 40% das chegadas internacionais em 2018.

Este crescimento contínuo do turismo internacional, exige a implementação de estratégias que respondam às necessidades e tendências do mercado. A consultoria é um excelente colaborador para o desenvolvimento da oferta turística, face à concorrência feroz e aos múltiplos segmentos de mercado. Os vários *stakeholders* (pessoa ou grupo que tem conveniência com determinada empresa, negócio ou indústria) necessitam de ajuda externa para responderem às necessidades e oportunidades do mercado. Através de consultores especializados na área, são desenvolvidas estratégias para reagir face à contrariedade. Estas estratégias podem passar pela definição do perfil do turista, por uma análise *SWOT* ou pela análise de *Benchmarks*.

A definição do perfil do turista permite identificar diferentes estratégias que irão satisfazer as suas necessidades e desejos. Esta definição é fundamental, devido à constante mudança de comportamento do mercado, o que exige adaptação por partes das empresas turísticas. Este estudo tem como finalidade diminuir os riscos negativos que existam no presente e também no futuro e ainda criar diferenciação face às empresas que comercializem produtos semelhantes. A Organização Mundial do Turismo identificou as tendências para o ano de 2019: busca por experiências autênticas e de transformação, preferência por destinos sustentáveis e por destinos e atividades saudáveis. É fundamental que os *stakeholders* recorram a empresas de consultoria de forma a perceber as necessidades e desejos dos consumidores, visto que eles transmitem essas informações através de *reviews* nas redes sociais ou em plataformas como o Tripadvisor. Após a criação desse perfil é mais fácil desenvolver produtos e serviços que irão ao encontro das suas necessidades.

A análise *SWOT* é uma ferramenta utilizada para analisar o mercado e serve como guia para o planeamento e gestão de um produto. O acrónimo SWOT provém do inglês: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Após feita a análise será possível determinar quais os elementos chave a serem definidos, não só as oportunidades a explorar, mas também a resolução ou diminuição das fraquezas e a ameaças. A análise *SWOT* é fundamental para a criação de estratégias de desenvolvimento, visto que fornece um panorama geral de determinado produto ou organização.

A análise de *Benchmarks* é composta pela pesquisa de concorrentes com características idênticas às da organização ou produto em estudo. Tem como finalidade

obter maior competitividade no mercado. Importante para criar diferenciação face à concorrência, ou seja, ter um produto que mais ninguém oferece, mas também para retirar informações e replicar boas práticas adotadas pela concorrência. Estas alterações devem ser efetuadas de forma contínua e sempre com conhecimento de causa em relação às constantes mudanças no mercado.

O caso da Avillion Hotel Group, cadeia do ramo hoteleiro com hotéis localizados na Malásia e Indonésia que publicita os seus serviços de gestão, que vão desde serviços de gestão de hotéis, a serviços de consultoria em hotéis e parcerias comerciais conjuntas, são um excelente exemplo de uma empresa de consultoria em que a filosofia e os valores da marca têm sempre influência sobre as várias decisões iniciais do projeto, até à edificação do hotel.

Este grupo desenvolve o conceito e o design das instalações do hotel, em cooperação com os designers e os consultores, de forma a chegar ao tema conceitual geral e ao layout operacional do projeto: quartos de hóspedes, serviço de hóspedes, áreas públicas, áreas de serviço, instalações para o staff, instalações desportivas e de lazer, lojas de comércio, spa, cozinha, lavandaria, espaços exteriores, acabamentos e tratamentos (pisos, paredes, tetos), uniforme do staff e obras decorativas. Em relação aos serviços técnicos, é sua responsabilidade sugerir sistemas de segurança, alarme de incêndio, telefone, sistema de televisão, ar condicionado, iluminação, roupa de cama, utensílios de cozinha, etc.

No que concerne aos serviços pré-abertura, estes são responsáveis pela preparação de um orçamento de pré-abertura e pela previsão financeira para o primeiro ano de funcionamento do hotel. São várias as visitas e inspeções aos hotéis nas diversas etapas do projeto, sendo que cada hotel tem uma quantidade recomendada de visitas. Elaboram um guia de pessoal e cronogramas de recrutamento, planos de administração de recursos humanos, salários, manual de recursos humanos sobre políticas e regulamentos, preparação de POP's de hotel (procedimentos operacionais padrão) que o proprietário pode usar para treino contínuo, conceção do plano de vendas e marketing. Podem ainda auxiliar e aconselhar na seleção de uma agência de relações públicas adequada.

A Avillion fornece um sistema de gestão de hotéis, que inclui um sistema de contabilidade financeira, relatórios de gestão de desempenho para que o gestor rastreie as receitas, margens de lucro e outros indicadores de desempenho. A entrega de minutas de

contas ao contador independente para auditoria, a administração e treino contínuo do departamento financeiro, supervisionando e recomendando um plano anual de negócios que inclui orçamentos, projeções de fluxo de caixa e despesas de custo de capital, fazem parte da lista de competências do sistema de gestão da empresa.

O grupo Avillion garante qualidade e transparência nas análises e auditorias anuais de gestão, seguro e licença em nome do proprietário, manutenção das instalações, seleção e gestão por parte de uma equipa qualificada e experiente no hotel, bem como, o desenvolvimento de um plano para introduzir o hotel em vários canais de distribuição.

II Capítulo – Estágio curricular: Empresa e Atividades desenvolvidas

2.- Introdução

O presente relatório insere-se no seguimento da realização de um estágio curricular na empresa Atelier TH2. Este estágio teve a duração de 480 horas, compreendidas entre 11 de fevereiro e 6 de julho de 2019.

Sempre tive como objetivo fazer um estágio, colocando de parte a opção de realizar uma tese, pelo simples facto de querer ganhar experiência na área. Posso afirmar que foi uma excelente decisão. Relativamente à escolha do estágio, a TH2 foi uma das empresas de consultoria da área do Turismo e Hotelaria a quem fiz pedido para estagiar. Somente tentei estágio em empresas da zona de Lisboa, visto que é a minha área de residência atual e pelo facto de ainda ter, na altura, uma unidade curricular por terminar. Entrei em contacto com várias empresas da mesma área, mas não obtive resposta. A Neoturis foi a única empresa a responder ao meu pedido, juntamente com a TH2, mas na altura não estavam a aceitar estágios curriculares. Desde os tempos da minha licenciatura em Turismo, que já tencionava ganhar experiência na área da consultoria. Caso não tivesse conseguido estagiar neste setor, tinha optado por enveredar por uma agência de viagens. Posso afirmar que é uma área em que me vejo a trabalhar no futuro. Apesar de

terem sido apenas 5 meses de estágio, reforcei a convicção que pretendo trabalhar nesta área.

Em menos de uma semana obtive resposta por parte da TH2. Tinha passado à fase seguinte: a entrevista. Foi a Doutora Catarina Varão que conduziu a entrevista, sempre num registo descontraído. Dois dias depois tive a notícia que tinha sido aceite como estagiário na empresa TH2. A ideia era começar o estágio em Setembro/Outubro, mas devido a atrasos burocráticos apenas comecei em Fevereiro. Acabei por trabalhar em simultâneo na empresa Unique Stays. Ambas as empresas pertencem à Doutora Catarina Varão e prestam serviços que se complementam. Irei explicar melhor esta dinâmica no ponto seguinte - 2.1.- A entidade de estágio.

Desempenhei diversas funções e irei descrevê-las mais à frente, mas onde me senti mais desafiado e posteriormente realizado, foi na gestão das redes sociais. É uma área que não dominava, mas que me deu imenso prazer explorar. Num futuro próximo pretendo realizar uma Pós-Graduação na área do marketing digital, de forma a aumentar o conhecimento e estar mais capacitado para trabalhar nesse mercado.

Através da realização deste estágio, adquiri novos conhecimentos, apliquei conhecimentos lecionados nas unidades curriculares do Mestrado em Turismo e Comunicação e consolidei várias línguas estrangeiras. Seguidamente irei caracterizar a entidade onde realizei o estágio e as atividades aí desenvolvidas, finalizando com uma análise crítica ao mesmo.

2.1.- A entidade enquadradora de estágio

Como referido anteriormente, o meu estágio foi realizado na empresa Atelier TH2 e Unique Stays. Ambas as empresas pertencem à Doutora Catarina Varão e têm sede no número 12D na Avenida Álvaro Pais, na zona de Entrecampos, em Lisboa. Para uma melhor perceção visual e territorial da localização da empresa, está representado na figura 1 do Anexo I, um mapa da região em que se encontra.

Apesar de serem duas empresas, nos seus quadros estão os mesmos colaboradores. São empresas de pequena dimensão (microempresas), apenas a Doutora Catarina Varão e a Luísa Ferreira trabalham a tempo inteiro para as empresas. Os restantes estão empregados em outros locais e sempre que necessário, são contatados. A TH2 foi fundada em 2007, fruto da paixão que a Doutora Catarina Varão tem pela hotelaria de charme, obsessão pela hospitalidade e pelo foco no serviço. A TH2 (T de Turismo, H de Hotelaria e 2 para elevar os projetos ao quadrado), destina-se a Consultoria, Formação e Imagem em Turismo e Hotelaria. No quadro abaixo apresentado estão identificados e descritas, resumidamente, as funções de todos os elementos pertencentes à TH2 e Unique Stays. As funções e tarefas que eu desempenhei serão descritas no ponto seguinte- 2.2.- Atividades desenvolvidas ao longo do estágio.

Nome	Função	Descrição
Catarina Varão	CEO	Desempenha diversas tarefas e faz de tudo um pouco. Sempre que há uma reunião com um possível cliente, ela está presente. É responsável por formular propostas e pelo processo de negociação (orçamento, prazos, objetivos, entre outros...) Também é responsável por grande parte das formações promovidas pela TH2.
Luísa Ferreira	RP	Responsável pela comunicação e relações públicas. Desempenha funções muito semelhantes às que eu desempenhei e que irei descrever no ponto seguinte. Por norma, reuníamos e devíamos a tarefas. Apesar de trabalhar e desempenhar um papel importantíssimo em ambas as empresas, é com a Unique Stays que tem mais trabalho.
Lídia Moutinho	Consultora e Formadora	Consultora e Formadora TH2 de Housekeeping e Organização de Quartos. Outrora a tempo inteiro na TH2, os seus serviços são requisitados sempre que exista um novo cliente. Nas suas reuniões com clientes são discutidos, por exemplo, o número necessário de staff para Housekeeping ou os melhores amenities.
Luís Neto	Consultor e Formador	Consultor e Formador TH2 na área de Food & Beverage. À semelhança da Lídia Moutinho é requisitado sempre que há um novo cliente ou é necessário auxiliar um já existente. É responsável por criar ementas e recrutar pessoal para trabalhar na área da restauração.
Rui Tomás	Audiovisual	Responsável pelos vídeos TH2 e Unique Stays. Encarregue de criar vídeos promocionais para ambas as empresas. Dirige-se aos locais e cria conteúdos de excelência, editados e produzidos pelo mesmo, como por exemplo um teaser de um hotel que irá ser inaugurado.
Rita Quintela	Fotógrafa	Fotógrafa de serviço. Tem como missão fotografar os projetos em que a TH2/Unique Stays estão envolvidos. Um evento de um alojamento que seja Unique Stays é fotografado pela Rita, que posteriormente envia as fotos para a equipa que irá fazer a sua divulgação online.
Raquel Andrade	Designer	Designer gráfica. Encarregue de criar os cartazes para as formações TH2, cartões de identificação, logotipos, entre muitos outros.
Miguel Venâncio	Arquiteto	Planeia e organiza os espaços interiores e exteriores dos projetos em que a TH2/Unique Stays estão envolvidos.

Quadro 7: Equipa TH2/Unique Stays. Fonte: Própria

Terminada a apresentação da equipa TH2/Unique Stays, irei dar a conhecer os serviços prestados por ambas as empresas. A TH2 tem uma quantidade considerável de serviços ao dispor de hotéis e restaurantes, mas também colabora com empresas de outras áreas de atividade, sempre com a finalidade de potenciar e otimizar cada projeto em que se envolve.

Por norma quem requisita os serviços abaixo descritos, são unidades de alojamento já em funcionamento ou ainda em fase de construção, que pretendem obter melhorias ou auxílio em determinada área. Durante o meu estágio, foram sempre unidades de alojamento portuguesas (território continental e insular), a solicitar estes serviços. Usualmente requerem mais do que um serviço, obtendo assim uma melhoria global na performance das suas unidades de alojamento, um apoio mais constante e ainda um custo mais reduzido, visto que quando é requisitado mais que um serviço, a TH2, cria um pacote de serviços.

Os custos e a duração da prestação dos serviços são propostos por parte da TH2, após serem debatidos com todos os membros da equipa que irá integrar o projeto. Após a assinatura do contrato, dá-se início aos trabalhos. Este processo de negociação é feito pela Doutora Catarina Varão juntamente com o auxílio dos restantes membros da equipa TH2/Unique Stays, que estavam presentes nas reuniões, tanto presenciais como via Skype. Todos tinham sempre direito a expressar as suas opiniões relativamente ao projeto em causa, que podia ir desde a duração de determinada obra à viabilidade da mesma, como, por exemplo, a adoção de piscinas aquecidas ou a criação de um quarto *pet friendly* (hotéis em que aceitam animais de estimação). Cada projeto é definido conceptualmente, posteriormente analisado e desenvolvido, culminando com a recomendação e implementação das medidas propostas. Segue-se então a apresentação dos serviços que a TH2 tem ao dispor.

- **Training On-Job:** a TH2 disponibiliza um membro da equipa que irá auxiliar no desempenho de tarefas. Este serviço tem como objetivo a formação de equipas, a melhoria do serviço, desempenho e performance e ainda a gestão de situações reais de trabalho (reclamações, vendas, conflitos, oportunidades de fidelização, etc.) Custo: 630€.
- **Criação de Fichas Técnicas:** documento que contempla uma fotografia de apresentação do prato final e o seu modo de confeção. Ainda engloba a quantidade de cada ingrediente utilizado, preço final e os fornecedores envolvidos. Documento requisitado tanto por unidades de alojamento que tenham serviço de

restauração incorporado como por restaurantes autónomos, ou seja, que não estão anexados a nenhuma unidade de alojamento. Custo: 430€, variável consoante a dimensão do restaurante.

- **Pack 30 Posts Facebook**: para as empresas que não querem ou não têm o know-how, a TH2 fica responsável pela gestão das várias redes sociais, sendo elas Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn; Pinterest, Issuu, Youtube/Vimeo e Spotify/Cloudmix. É feito um calendário de publicações ajustado às necessidades do cliente e que serão adaptadas consoante os resultados obtidos. As publicações têm de ser aceites por ambas as partes envolvidas. Custo: 280€.
- **Criação de ementas**: Construção da apresentação e disposição do menu, desde o seu layout, aos pratos da ementa. Inclui uma explicação do porquê de cada prato constar no menu, os seus benefícios para a saúde, informação nutricional, recomendação de bebida para acompanhar determinado prato. Ainda engloba a construção física do menu (design e funcionalidades). Custo: 630€.
- **Coaching de Negócios**: Brainstorming que visa o aconselhamento e orientação de um projeto através de análises e conceções de estratégias. Pretende sugerir métodos de otimização de recursos e tarefas, de forma a ter o aproveitamento máximo de determinado negócio. Custo: gratuito até 45 minutos. Sessão de 2h30 tem um custo de 90€.
- **Plano de Ações Comerciais**: Criação de um plano que contém as ações e iniciativas comerciais, de marketing e operacionais a realizar. Ainda contempla a elaboração de documentos internos, como, por exemplo, o manual de procedimentos, o diretório de serviços ou o *fact sheet*. Custo: 300€.

- **Diagnóstico de Necessidades de Formação**: Análise que visa encontrar os pontos fracos para se proceder à formação em determinada área. Um elemento da TH2, desloca-se até ao local que requisitou o serviço e leciona a formação que foi indicada, como sendo a necessária para resolver o problema. Custo: gratuito em sessões de 45 minutos. Em sessões de maior duração, o valor varia consoante o número de funcionários que necessitam de formação. As formações compõem outro serviço que não está contemplado neste valor.
- **Hóspede Mistério**: um membro TH2 visita o local em análise. Posteriormente faz um relatório, no qual identifica as falhas detetadas que servirão de guia para a implementação de novas estratégias. Estas podem passar pela adequação do perfil do hóspede à unidade de alojamento em análise. Custo: pacote que inclui duas visitas mistério e respetivo relatório – 800€. O valor duplica para 1600€ caso pretendam o dobro das auditorias.
- **Set-Up de Fornecedores**: criação de uma Rede de Fornecedores - custos, contratos e contactos. Transmissão de informações e de documentos extremamente relevantes tais como fichas de fornecedores, métodos organizativos de trabalho, formulários de encomenda, de entrega, registos de receção, entre muitas outras. Custo: 430€.

Após serem definidos quais os serviços que eram requisitados por determinada unidade de alojamento, havia uma reunião de equipa, na qual eram distribuídas as tarefas para cada elemento. No ponto seguinte - 2.2.- Atividades desenvolvidas ao longo do estágio, estão incluídas todas as atividades que desempenhei.

Outra forma de rendimento da TH2, são as formações. Estas têm local em Lisboa, Porto, Faro, Açores e Madeira. Nem todas são lecionadas pela TH2. Por vezes, apenas a organização e divulgação é tarefa da TH2.

Formação	Duração	Descrição	Custo
Gestão de Alojamento Local	12H	Requisitos legais necessários para abrir um alojamento local. Estratégias de promoção e marketing. Tarifas, gestão de reservas e contratação.	210 €
Housekeeping na Hotelaria	6H	Técnicas de preparação e limpeza de quartos. Gestão de produtos de limpeza. A importância do detalhe.	240 €
Etiqueta e Protocolo	6H	Boas práticas de etiqueta e cortesia presenciais e online. Como preparar uma mesa.	160 €
Gestão de Eventos	6H	Como organizar um evento – escolha do local, data, fornecedores, catering, orçamento, entre outros.	130 €
Business Marketing nas Redes Sociais	6H	Como ter o posicionamento correto nas redes sociais. Estratégias a adotar e planeamento de publicações.	110 €
Instagram para Negócios	6H	Criação de uma identidade para a marca na rede social Instagram. Expansão da rede de negócios online. Hashtags, insta stories, liveS e IGTV.	120 €
Wedding Planning	6H	Etapas de organização de um casamento, Gestão de expectativas e de orçamento.	190 €
Luxo em Serviços	12H	Estratégias de marketing compatíveis com o mercado de luxo. Como pensa e se comporta o consumidor de luxo?	240 €
Mini MBA Comida & Mesa	20H	Novas tendências na restauração. Controlo de custos e escolha de fornecedores. Controlo de custos em restauração.	390 €
Cultura de Revenue	10H	Gerir orçamentos e traçar objetivos. Em que feiras participar? Em que mercados entrar? Contratação e desenho de tarifas.	240 €
Organização e Decoração de Quartos	6H	Limpeza, organização e decoração de um quarto. Marketing sensorial.	130 €
Como fazer um Business Plan	3H30	Desempenho e otimização de tempo e tarefas. Benchmarking e enquadramento de projeto.	45 €
Seminário de Contabilidade	4H	Como gerir a faturação e organizar documentos contabilísticos, regime de IVA nas empresas turísticas.	45 €
Public Speaking	6H	Dicas de oratória e gestão de emoções.	110 €
Marketing e Atendimento em Hotelaria	20H	Técnicas de comunicação com clientes. Posicionamento e	260 €

Quadro 8: Formações promovidas pela TH2. Fonte: Própria

Nota: a duração e o custo das formações variam consoante a época e a local da realização das mesmas. Os valores apresentados são referentes a Lisboa, em época alta.

No quadro acima apresentado, estão as formações promovidas exclusivamente pela TH2 e uma breve indicação dos temas abordados em cada uma delas.

As formações são frequentadas por pessoas que têm ou pretendem abrir uma unidade de alojamento local. Podem ser assistidas presencialmente ou via skype. Sempre que os formandos não conseguem acompanhar de nenhuma das formas, a formação é gravada e colocada na conta de SlideShare da TH2. Também está disponível uma Pós-Graduação em Gestão de Hotéis com Carácter, que engloba várias das formações acima referidas. A avaliação é contínua e termina com uma apresentação de um trabalho final mediante a presença de um júri. A Pós-Graduação é certificada pela Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho. Tem o custo de 1680€ e apenas é lecionada em Lisboa, em horário pós-laboral. A especialização inclui uma noite num hotel de charme e diversas visitas de estudo.

Segue-se a apresentação da outra empresa da Doutora Catarina Varão, a Unique Stays, fundada em 2010 e que consiste num sistema de reservas. O nome provém da obsessão por estadas únicas, surpreendentes e descontraídas. Conta com 52 hotéis em 3 países: Portugal, Espanha e Marrocos. Difere dos outros websites de reservas, visto não ser apenas mais um hipermercado de hotéis.

Para pertencer à marca Unique Stays é necessário satisfazer uma série de condições, como, por exemplo, ter acesso à internet ou pequeno almoço no alojamento. São selecionados os espaços que cumprem os modelos de serviço, espaço e ambiente inigualável. No processo de escolha, estão incluídas visitas às unidades para serem inspecionadas e avaliadas. Atualmente, existem 3 categorias Unique Stays; a Nature & Spirit, situados em envolvente de grande beleza natural, a Historic & Traditio, localizados em locais históricos ou em áreas de interesse histórico e por último, a Cosmo, unidades com design urbano. Estão a ser desenvolvidas mais duas categorias a referir, a kids friendly e a pet friendly. A primeira engloba hotéis que aceitam e oferecem condições para alojar crianças, como, por exemplo, menu para crianças ou quartos comunicantes de forma a que os pais possam ter a privacidade do quarto, mas que também estejam

relativamente perto e com fácil acesso aos quartos dos seus filhos. A segunda categoria contém hotéis que aceitam animais de estimação e que têm as condições necessárias para os receber, tais como ração/brinquedos para os animais ou espaços exclusivos para os cães se poderem divertir sem que incomodem os restantes hóspedes alojados no hotel.

As vantagens em pertencer à marca Unique Stays são diversas, nomeadamente, o posicionamento, acompanhamento e controlo de qualidade. São frequentes as visitas por parte da equipa Unique Stays às unidades de alojamento. A Unique Stays está presente em várias redes sociais e é possível efetuar reservas através do seu website – uniquestay.pt ou do contacto telefónico – (+351) 210994958. Não é obrigatório reservar logo a unidade de alojamento desejada. Caso os clientes estejam indecisos entre qual a unidade que pretendem reservar, podem ligar ou enviar email a pedir sugestões. Um elemento da Unique Stays recolhe os desejos do potencial cliente e reúne um conjunto de possíveis opções. O pagamento pode ser efetuado através de referência multibanco, cartão de crédito, transferência bancária, paypal ou ainda cheque pré-datado.

2.2.- Atividades desenvolvidas ao longo do estágio

Apresentada a entidade onde realizei o estágio, passarei a descrever todas as funções por mim efetuadas durante esse período. Durante as 480 horas de estágio, compreendidas entre o dia 11 de Fevereiro e 6 de Julho, desempenhei variadíssimas funções. O horário de funcionamento do Atelier é das 09h30 às 18h00, de segunda a quinta feira. À sexta feira o horário de saída é as 17h00. O meu horário laboral era das 09h30 às 17h30, com uma hora de almoço. Tinha total liberdade para escolher a minha hora de almoço, desde que não ultrapassasse uma hora.

A primeira semana de estágio, foi essencialmente de formação. Fiz uma pesquisa intensiva no site do Atelier TH2 e da Unique Stays, de forma a conseguir obter a maior quantidade possível de informação, especialmente sobre os serviços promovidos pela

TH2, que foram apresentados no ponto anterior. Esta pesquisa foi fundamental para estar capacitado para responder a emails e a telefonemas, de forma rápida e eficiente. Estes telefonemas tanto podiam estar relacionados com determinada formação ou com uma tarifa para uma unidade Unique Stays. A minha colega, Luísa Ferreira, explicou-me diversos procedimentos, tais como uma simples resposta a um email (que varia consoante a empresa, por exemplo a saudação da TH2 é distinta da Unique Stays), a atualização da base de dados do Google docs ou a preparação da sala para formações. Um dos motivos pelos quais adorei trabalhar nesta empresa foi o facto de haver um excelente ambiente e liberdade na realização das tarefas. Havia sempre uma explicação inicial e se fosse preciso havia sempre alguém pronto a auxiliar, mas o facto de ficarmos encarregues de efetuar determinada tarefa sem pressões e com autonomia, foi algo que me agradou desde o início e que se manteve até ao término do estágio. Com o decorrer do estágio, tornei-me mais independente e eficiente na realização das tarefas.

A TH2 tem incorporado no seu site um Blog. As publicações são, no mínimo, mensais e abrangem diversas áreas do Turismo e Hotelaria. Alguns artigos podem ser considerados de opinião, enquanto outros exigem uma maior pesquisa bibliográfica. Durante o estágio publiquei 3 blog posts: Taxa Municipal Turística de Dormida, Saber recomendar e Instagram Stories: tudo o que precisa de saber. Temas diversificados que me deram imenso prazer publicar. A Doutora Catarina Varão tanto sugeria os temas dos *blogposts*, como me dava liberdade criativa para eu escolher os temas e estruturar consoante a minha inspiração. Apesar de ser importantíssimo manter o blog “alimentado”, a publicação de artigos era posta para segundo plano caso existissem tarefas mais urgentes. A publicação no website da TH2 era feita através do website Wix. Após o *blogpost* estar disponível online, tinha que fazer a divulgação do mesmo nas redes sociais: Facebook (na página da TH2 e em grupos que se enquadrassem no tema do artigo), Instagram: publicação e insta storie, Twitter e LinkedIn.

O Atelier TH2 promoveu no dia 28 de Fevereiro um Open Day gratuito com o tema – Pequeno Almoço no Alojamento Local e contou com a presença do Doutor Raúl Ribeiro Ferreira, presidente da Associação de Diretores de Hotéis de Portugal. Fiquei responsável por preparar a sala. Esta preparação consistia na escolha da apresentação das mesas consoante o número de pessoas: em U quando a plateia rondava os 10 elementos e em sala de aula quando eram menos de 6 pessoas, na distribuição de um caderno e caneta TH2 para as pessoas poderem tomar notas, copos e garrafas com água. Durante o Open

Day tinha que captar o máximo de informação possível, através de anotações e de retratos fotográficos da sala para produzir um *press release*. Após escrever o *press release*, acedi à base de dados que continha contatos da comunicação social com vista à sua publicação. Enviei o documento para diversas editoras, mas infelizmente nunca chegou a ser publicado.

Uma das tarefas que me deu mais prazer, foi a gestão das redes sociais da TH2 e da Unique Stays e de algumas unidades de alojamento Unique Stays que assim o requisitavam. Foi uma tarefa que tive desde o início do meu estágio, constituindo uma mais valia para o exercício das minhas funções, pois permitiu-me obter uma grande “familiaridade” com os serviços e formações da TH2/Unique Stays e com as unidades de alojamento que trabalham connosco. Possibilitou-me captar, desde cedo, um elevado número de informações que eram solicitadas diariamente. Tarefa usual e desafiante, visto ser um mundo que nunca tinha explorado aprofundadamente, dado que raramente “alimentava” as minhas redes sociais pessoais. As publicações exigiam planeamento em termos de dias de postagem e atualização constante da base de dados de fotografias, de forma a evitar a repetição. Ademais irei descrever o tipo de publicação feito em cada rede social.

Através do **Facebook**, era feita a promoção dos serviços e das formações promovidas pela TH2, no perfil oficial (cf. Anexo I – figura 2) e em grupos relacionados com a temática, como, por exemplo: Workshops de Hotelaria, Alojamento Local na Madeira – Esclarecimentos, Organização de Eventos, entre muitos outros. Posteriormente tinha que responder a eventuais dúvidas que surgissem nas publicações ou no chat do Facebook. Tinha também que criar eventos para cada um dos cursos que estavam agendados e convidar o máximo de pessoas, no Facebook. Na página da Unique Stays, as publicações eram diárias e consistiam na promoção de um hotel que pertencesse à rede Unique Stays (cf. Anexo I – figura 3). A Doutora Catarina Varão indicava qual era o hotel e eu tinha de encontrar uma foto, na base de dados que continha fotografias enviadas pelas unidades de alojamento, e descrição que se enquadrasse com a acomodação, época ou com o dia da semana.

Na rede social, **Instagram**, as publicações da Unique Stays eram também diárias. A fórmula era igual à do Facebook. Na conta da TH2, eram partilhados os *blog posts* (cf. Anexo I – figura 4) e através de *stories* (ferramenta do Instagram que permite colocar

uma fotografia, que apenas fica visível durante 24 horas), promovia as formações (cf. Anexo I – figura 5). Durante as formações fazia vários *insta stories* com os formandos e o formador. Basicamente, a criação de conteúdos, no Facebook e no Instagram, era o meio de divulgação mais simples. O contacto com os seguidores era mais fácil e rápido através dos *insta stories*.

Copiando a fórmula das redes sociais anteriores, o **Twitter** era a rede social com menos resposta por parte dos seguidores no perfil da Unique Stays. O público português não é grande utilizador desta rede social. Como a grande maioria do nosso mercado era composto por portugueses, o Twitter nunca foi a rede social de eleição. Fiquei responsável por criar uma conta para a TH2, visto que a anterior tinha sido apagada. Servia essencialmente para partilhar formações, *blog posts* e publicações feitas no Instagram.

No que concerne à conta da Unique Stays no **Linkedin**, esta, servia unicamente para replicar as publicações feitas no Instagram. A conta da TH2 era mais diversificada, uma vez que continha os programas das formações, *blog posts* e *lives* gratuitos com variadíssimos temas – 5 coisas que não podem faltar ao Website do seu Hotel, 5 Imperdíveis no Pequeno-Almoço de um Hotel, entre outros. (cf. Anexo I – figura 6)

A finalidade do **Pinterest** é o armazenamento de imagens que despertem interesse ao utilizador. Posteriormente são criadas coleções que ficam disponíveis para outras pessoas. Apenas a Unique Stays tem conta no Pinterest e também servia para replicar as publicações feitas no Instagram. Fiquei encarregue de criar contas para dois alojamentos: My Bed in Pico e Ride Surf Resort & Spa e de “alimentar” os perfis dos mesmos. As publicações eram suportadas em detalhes destes hotéis, de forma a criar coleções, como, por exemplo - Ride facilities ou Surf, ambos os grupos presentes no Pinterest do Ride Surf Resort & Spa. (cf. Anexo I – figura 7)

A **ISSUU** é uma plataforma online, que permite o upload de um documento que será publicado no formato de uma revista virtual. Apenas a Unique Stays está presente nesta plataforma e o objetivo é apresentar os alojamentos Unique Stays através destas revistas online. Produzi uma destas revistas para o Hotel Villa Silene, em Português e Inglês. (cf. Anexo I – figura 8)

A Unique Stays está presente nas plataformas **Youtube e Vimeo**, sendo através delas possível visualizar os alojamentos U.S. em formato vídeo. A minha função foi fazer

download dos vídeos que estavam disponíveis na conta Vimeo Unique Stays e fazer upload dos mesmos na conta de Youtube. Também foi necessário criar um thumbnail (imagem que aparece na apresentação dos vídeos, antes de seleccionarmos o mesmo) e elaborar uma descrição para cada vídeo de cada alojamento.

O **Spotify** e o **Cloudmix** são duas plataformas de streaming digital que dão acesso a milhões de conteúdos, tais como músicas, podcasts ou programas de rádio. A minha tarefa era criar playlists para cada uma das estações do ano, consoante a categoria dos alojamentos Unique Stays. Estas playlists são transmitidas nos hotéis Unique Stays como música de ambiente.

A resposta a emails era uma tarefa diária. O endereço eletrónico da TH2 recebia mais emails sobre as formações ou sobre os serviços mencionados no ponto anterior. Os emails da Unique stays, eram referentes a pedidos de informação sobre a disponibilidade e as tarifas de hotéis da rede Unique Stays visto que entre os meses de junho e setembro são On-Request, ou seja, é sempre necessário verificar a disponibilidades das acomodações. Também houve casos em que era eu a enviar emails, nomeadamente quando eram precisos mais formandos para determinada formação. Recorria à base de dados que tínhamos de pessoas que outrora tinham demonstrado interesse, mas que nunca chegaram a frequentar nenhuma formação. Esta estratégia também era aplicada no Facebook e Instagram. Hotéis e restaurantes também eram “alvo” da promoção dos cursos. Todos os cursos e formações eram promovidos junto da REDE T – que é uma rede de profissionais da área de turismo, hotelaria e restauração. Cada membro da REDE T tinha um desconto de 10%.

Como referi anteriormente, uma das minhas tarefas era a preparação das formações. Esta tarefa, tinha de ser feita com uma certa antecedência. Por exemplo, caso os interessados em determinada formação ainda não tivessem efetuado o pagamento, tinha que me certificar que o faziam, de forma a garantir a sua vaga. Caso não obtivesse resposta via email, tinha que efetuar um telefonema. Na véspera de cada formação, enviava um email a lembrar que a formação começava no dia seguinte e fornecia informações de como chegar ao Atelier TH2. Na véspera ou no dia da formação, começava a preparar todo o material necessário:

- Folha de presença – que tinha de ser assinada por todos os formandos e pelo(s) formador(es) (cf. Anexo I – figura 9)

- Caneta, capa e folhas A4 – para os formandos tomarem notas
- Contrato – obrigatório em todas as formações (cf. Anexo I – figura 10)
- Certificado de participação (cf. Anexo I – figura 11)
- Computador e projetor/apple tv

Os formandos efetuavam a inscrição através do site da TH2. Submetiam os seus dados que ficavam armazenados num documento de Google sheets, que iria ser fundamental para o preenchimento do contrato e do certificado de participação. Na figura 11 é possível ver 235/2019 em que o número 239 corresponde ao número de formandos que já passaram pelo Atelier TH2 e o 2019 ao ano em que a formação foi realizada. No final de cada formação tinha de enviar um email que continha um questionário de satisfação e fazer upload no slidshare dos documentos digitais utilizados na formação. Sempre que um formando não conseguia estar presente era necessário filmar a formação e fazer upload dos vídeos da formação no Vimeo. Juntamente com o email do questionário de satisfação, enviava os links de acesso dos vídeos.

As formações são uma constante na TH2. Sempre que havia uma nova formação ou uma alteração na data, era necessário atualizar os cartazes que contêm o programa. Estes são utilizados para promoção nas redes sociais TH2 e no website (cf. Anexo I – figura 12). Os cartazes já têm o template preparado, apenas é necessário mudar a data e, por vezes, o local da formação. No website os cartazes são introduzidos através do WIX - plataforma online de criação, edição e gestão de sites. De forma a que os formandos estivessem sempre informados sobre as datas das formações, tinha que atualizar o cronograma da Pós-Graduação e enviar por email.

Algo que me deu imenso gosto em trabalhar foram os webinares – conferência online em que o especialista aborda determinada temática. Neste caso foram abordados temas, como “ABC Tarifas na Hotelaria”, “Alojamento Local em 10 passos”, entre outros. Os participantes podem interagir via chat e colocar questões. Através do WIX, acedia ao website da TH2 e criava um novo separador que continha o vídeo do webinar. Antes de cada sessão era enviado um email a todos os participantes (que já se tinham inscrito previamente) com a palavra chave que garantia o acesso. Após o fim do webinar

alterava a palavra-chave de acesso, de forma a bloquear o acesso a não participantes. Os vídeos dos webinars eram gravados pela Doutora Catarina Varão. A sua promoção era da minha responsabilidade.

Sempre que um hotel adería à Unique Stays era necessário criar um perfil para o mesmo no website (cf. Anexo I – figura 13). Perfil esse que continha 10 fotos do alojamento, descrição do mesmo, amenidades, horário de check in e check out, condições, e por fim a sua localização no mapa. Estas informações eram concedidas pelos alojamentos. Mais uma vez, esse trabalho era feito através do WIX.

A TH2/Unique Stays é responsável pela gestão comercial de várias unidades de alojamento. A gestão varia consoante o nível de desenvolvimento do empreendimento turístico. Por exemplo, um hotel recém-criado vai exigir mais iniciativas, comparativamente a um que apenas queira aumentar a taxa de ocupação em época baixa. Volvido isto, irei relatar as iniciativas que desempenhei para vários hotéis.

A atualização do diretório de serviços (cf. Anexo I – figura 14) de dois hotéis nos Açores, o São Vicente Lodge e o Vinhas do Calhau, foi a primeira grande tarefa que me coube desempenhar. Um diretório de serviços é um documento que contempla todas as informações sobre o alojamento, como, por exemplo, o horário de funcionamento da piscina, a tabela de preços do minibar ou o contacto da esquadra de polícia mais próxima da unidade de alojamento. Os diretórios já estavam feitos, mas era necessário atualizá-los e criar versões em Francês e Espanhol. Os hotéis entravam em contacto via email ou por telefone e forneciam as informações novas. Após a atualização mostrava uma versão temporária e, caso fosse aceite, imprimia em vários formatos, que eram apresentados aos hotéis para aprovação. Esta tarefa foi concluída ao fim de duas semanas. No último mês de estágio começámos a trabalhar com dois novos alojamentos – My Bed in Pico e Ride Surf Resort & Spa, o que resultou na criação de dois novos diretórios de serviço. Estas tarefas foram mais demoradas, visto os diretórios terem sido criados de origem. Reuni com os hotéis via Skype e obtive toda a informação que necessitava para criar o diretório de serviços.

A atualização da brochura (pequeno livro que contem informações sobre o hotel) do Vinhas do Calhau foi concretizada através da modernização das imagens e da estrutura do documento. As imagens foram captadas pela equipa TH2. (cf. Anexo I – figura 15)

Seguem-se mais tarefas por mim realizadas e que passo a elencar:

- Tradução do website da Herdade do Ananás para Inglês. Tarefa executada através do WIX. É fundamental que os hotéis tenham múltiplas opções de linguagens. Neste caso, nem sequer tinha a opção na língua inglesa. Esta tarefa demorou cerca de dois dias a estar concluída;
- Introdução em novos canais de distribuição (sistemas de reservas). A grande maioria dos hotéis com que trabalhei já estava presente no Booking mas tal não era suficiente. É fundamental estar presente em vários canais de distribuição, de forma a alcançar outros mercados, visto nem todos terem o booking como canal preferencial. Fiquei encarregue de introduzir vários hotéis em plataformas como o Airbnb, Expedia, Hotelbeds, Agoda, entre outros. Era necessário preencher um formulário com a descrição do alojamento, horário de *check in* e *check out*, amenidades, capacidade, tipo e preço dos quartos, entre outros. O formulário era analisado pelas equipas dos respetivos canais de distribuição. A TH2 já tinha a maioria da informação requisitada e, quando não tinha, entrava em contacto via Skype com as acomodações e transmitiam-me prontamente todas as informações necessárias;
- Criação de fact sheet para My Bed in Pico e Ride Surf Resort & Spa. Este documento que está disponível em português e em inglês, contém toda a informação técnica dos alojamentos: número de quartos, capacidade total, descrição dos quartos, horário de *check in* e *check out*, nomes do staff (desde o *front office* à administração) e os dados fiscais
- Concepção de um documento relativo às Normas de Comunicação My Bed in Pico e Ride Surf Resort & Spa, (cf. Anexo I – figura 16) que visa a regulamentação e standardização das publicações nas redes sociais por parte da equipa TH2. Exemplo – norma número 9 – “A capa e avatar das páginas são criados/editados pela TH2. Sempre que se pretenda a sua alteração/ atualização deve-se comunicar à TH2.;

- Stop Sales de dois hotéis – Cooking and Nature e Hotel Villa Batalha – tarefa efetuada através do website WIX, permite fechar as reservas para determinada data. Apenas os hotéis têm autorização para tomar esta decisão e neste caso nunca requisitavam o nosso auxílio para decidir as datas em que iriam fechar as reservas. A nossa função era apenas fazer stop sales no site da Unique Stays;
- Acompanhamento do SEO (Search Engine Optimization) dos websites da Unique Stays e da TH2. Esta ferramenta tem como finalidade tornar visível o nosso website nos motores de busca. É constituído por um conjunto de técnicas e estratégias que visa melhorar o posicionamento online. Era uma tarefa que não apresentava resultados de imediato, ou seja, apenas passado algumas semanas é que percebíamos se as nossas estratégias (alteração do URL, heading tags, etc) tinham surtido efeito;
- Cálculo de tarifas (cf. Anexo I – figura 17) - (PVP, operadores, canais de distribuição e agências de viagens) dos hotéis e atualização das mesmas nas plataformas de reserva. Tinha que estudar o calendário para saber as épocas (baixa, média, alta e especiais- férias e feriados) de forma a calcular as tarifas a aplicar nos diversos canais de distribuição.

Já no último mês do meu estágio, a TH2 começou a trabalhar com o Montimerso, um hotel que está em construção em Monsaraz e será inaugurado em abril de 2020. A tarefa que me foi atribuída consistiu numa análise de concorrência. Fiz um estudo de 30 hotéis que se enquadrassem com as características do Montimerso e que passam por um turismo rural moderno, sustentável e integrado no território. A finalidade era encontrar ideias para o novo espaço e criar diferenciação face à concorrência.

Para o Ride Surf Resort & Spa realizei uma pesquisa intensiva de todos os eventos programados para o ano de 2019 e 2020, em Peniche. Encontrei informação na agenda cultural do Município e na rede social Facebook. A finalidade é ter uma base de dados que permita criar iniciativas e aproximar o Ride dos locais.

Sempre que necessário, os hotéis com que trabalhávamos, entravam em contato conosco para resolução de problemas, como, por exemplo, encontrar empresas que fizessem limpeza e higienização de colchões na ilha de São Miguel para o São Vicente Lodge, detergente adequado para a máquina de lavar roupa de 25 kgs do SVL, entre muitos outros.

Apesar de ter passado a maioria do tempo no Atelier, houve várias situações em que saí do mesmo, nomeadamente na inauguração de uma obra do Arquiteto Miguel Venâncio (colaborador TH2). Nessa festa de inauguração fui figurante numa sessão de fotografias. Ainda tive a oportunidade de visitar a Feira Internacional de Lisboa, no âmbito da Bolsa de Turismo de Lisboa. Juntamente com a minha colega Luísa Ferreira, tinha como missão promover a marca Unique Stays junto de colaboradores que operassem nos Açores.

III Capítulo - Reflexão

O setor do turismo apresenta-se como um fenómeno social, cultural e económico, intrinsecamente ligado com a circulação de pessoas para lugares exteriores ao seu local habitual de residência, sendo a satisfação pessoal a principal motivação.

De acordo com Cunha (2010) o turismo encerra em si um conjunto de atividades lícitas desenvolvidas por visitantes em razão das suas deslocações, bem como as atrações e os meios que as originam, as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades e os fenómenos e relações resultantes de umas e de outras.

Sendo claramente visível o crescimento do setor turístico, são vários os problemas (ambientais, sociais e económicos) que este enfrenta e, por vezes, desencadeia. Esta constatação é confirmada por Dias (2019), citando a Organização Mundial de Turismo (1993), quando refere que os impactes do turismo resultam das diferenças sociais, económicas e culturais entre a população residente e os turistas.

Este crescimento contínuo e, conseqüentemente, o acréscimo de dificuldades com que se depara, exige a implementação de estratégias que respondam às necessidades e tendências do mercado. A consultoria é uma excelente ferramenta para o desenvolvimento da oferta turística, face à concorrência e aos múltiplos segmentos de mercado.

Secundando Oliveira (2001), a consultoria pode ser definida como um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da mesma.

O caso do hotel Montimerso (Reguengos de Monsaraz) e os serviços requeridos à TH2, no sentido de proceder a uma análise de concorrência, constituem um exemplo de como uma empresa de consultoria pode encontrar ideias para um novo espaço e criar diferenciação face a outros hotéis com as mesmas características.

A escolha do tema para desenvolver no presente relatório de estágio, foi bastante fácil e lógico. Como já referi anteriormente, sempre tive como objetivo estagiar numa consultora ligada ao setor do turismo, e tinha obrigatoriamente que abordar esta temática. Era uma área que me despertava imensa curiosidade e tencionava aprender mais sobre a mesma. A ligação com a hotelaria deve-se ao facto da empresa onde estagiei ser especializada em Consultoria, Formação e Imagem, não só em Turismo mas também em Hotelaria. Os serviços prestados destinam-se por isso ao setor hoteleiro. Nunca equacionei abordar outra temática. Após as primeiras semanas de estágio, tive a confirmação de que tinha escolhido o tema certo, não só pelas tarefas que me foram destinadas como também pelas opiniões da equipa da TH2/Unique Stays. Tive ainda a aprovação e aconselhamento do meu orientador. Prof. Doutor José Manuel Simões, que me auxiliou na construção da estrutura do relatório.

De uma forma geral, posso concluir que o meu estágio correu muito bem, tendo sido o ponto de partida para a minha experiência na área da consultoria. Foram quase cinco meses, em que tive a oportunidade de experienciar trabalhos que nunca tinha realizado e que desconhecia a sua existência por completo, como é o caso dos webinars. Desempenhei tarefas que nunca pensei conseguir fazer, como, por exemplo, a atualização e gestão de um website. Todos eles se tornaram inspiradores e ajudaram-me a tornar numa pessoa mais propensa a aceitar qualquer desafio. Obviamente que nada teria sido possível sem as bases teóricas aprendidas e estudadas durante o Mestrado em Turismo e

Comunicação. De outra forma, dificilmente estaria à vontade para concretizar certas tarefas, assim como desenvolver a parte I do trabalho, dedicada ao enquadramento teórico. As unidades curriculares de Inglês para Fins Específicos e Inglês (Informação Turística), Comunicação e Cultura e ainda, Marketing Turístico foram as mais importantes no decorrer do estágio.

Relativamente às tarefas desempenhadas, posso afirmar que a gestão das redes sociais, a criação de documentos técnicos e a gestão de websites foram as que mais gostei de executar. Ao longo do estágio não desempenhei nenhuma tarefa que não gostasse. Penso que todas elas, desde as mais simples às mais complexas, contribuíram para o meu crescimento profissional. Naturalmente que nem sempre correu tudo bem. Como em todas as áreas de trabalho, existem dias menos bons ou menos produtivos. Apesar das duas primeiras semanas de estágio terem sido basicamente destinadas a formação, não posso deixar de mencionar a sua relevância para o sucesso do meu estágio. Este processo inicial foi fundamental para me integrar na dinâmica da empresa.

Posso destacar como a maior dificuldade que enfrentei durante o estágio, as ocasiões em que as plataformas online de criação estavam fora de funcionamento ou com falhas, o que dificultava e naturalmente, atrasava a conclusão de algumas tarefas. Isto quando pretendia atualizar as tarifas de determinado hotel nas plataformas de reserva (Booking, Airbnd, etc.) e estas não assumiam os novos valores, ou quando queria fazer *upload* de um webinar no website da TH2. Como já expliquei anteriormente, para introduzir um conteúdo de multimédia, neste caso era um webinar, tinha que criar um novo separador no webiste da TH2, através do Wix. Este separador nem sempre ficava visível para acesso aos utilizadores, tanto por erros de conceção cometidos por mim ou por anomalias da plataforma Wix. Era algo que fugia do meu controle, mas que era resolvido através da linha de apoio destas plataformas de criação online. Alguns destes problemas eram resolvidos mais celeremente, outros nem tanto. Por norma, numa questão de dias, as situações estavam resolvidas e as tarefas concluídas.

O único aspeto negativo que posso destacar desta experiência extremamente enriquecedora foi o seu começo tardio. Aquando do planeamento da realização do estágio e posteriormente deste relatório, tinha-me proposto começar em meados do mês de setembro/outubro de 2018. Devido a motivos burocráticos, o processo de candidatura ao estágio na TH2 atrasou-se e acabei por ficar sem a vaga para estagiar na minha altura

desejada. Apenas pude começar a 11 de fevereiro de 2019, após o estagiário que entrou em setembro ter terminado o seu estágio. Não posso considerar que o adiamento do início do estágio tenha influenciado a realização do mesmo, mas sim a elaboração do presente relatório.

A realização deste estágio teve um papel significativo no desenvolvimento e aperfeiçoamento linguístico, tanto oral como escrito. Aperfeiçoei a língua inglesa, desenvolvi a língua espanhola e recuperei algum vocabulário em francês. Também melhorei o meu conhecimento e consequentemente a minha habilidade para trabalhar com ferramentas informáticas como é o caso do Microsoft PowerPoint ou Microsoft Excel. As condições de trabalho fornecidas pela TH2/Unique Stays foram fundamentais para estas melhorias. O escritório está bastante bem equipado com materiais de última geração, desde computadores fixos/portáteis à qualidade e rapidez do wifi.

No que diz respeito à minha postura durante este período, revelei-me sempre atento e disponível para concretizar todas as tarefas propostas, executando-as sempre que possível da maneira mais eficaz, correta e rápida. Fui sempre um estagiário simpático e que aceitou todas as críticas para melhorar o seu trabalho. Para além disso, dei a minha opinião sempre que necessário e voluntariei-me constantemente para fazer qualquer trabalho. Agi integralmente como se pertencesse aos quadros da empresa, mantive invariavelmente uma postura profissional. Nunca encarei o estágio como uma obrigação curricular, mas sim como uma excelente oportunidade para ganhar experiência e entrar no mercado de trabalho. Desde o processo de candidatura ao estágio até ao dia de hoje, mantenho uma excelente relação com a equipa da TH2/Unique Stays, maioritariamente através das redes sociais, mas também devido ao fato de estar a frequentar a Pós-Graduação em Gestão de Hotéis com Carácter promovida pela TH2.

Gostaria de voltar a mencionar o excelente ambiente que se vivia no atelier. A Doutora Catarina Varão e a minha colega Luísa Ferreira, sempre se demonstraram dispostas a “perder tempo” comigo. Senti que me queriam ajudar no meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Não era visto como um simples funcionário encarregue de desempenhar determinada função. Os momentos de confraternização eram constantes, tanto em horário laboral como pós.

Posso concluir que a minha passagem por esta instituição foi muito proveitosa e positiva. Através dela fiquei a conhecer imensas pessoas da área do turismo, que poderão vir a ser importantes na minha carreira profissional já num futuro próximo. Após a realização deste estágio e do consequente relatório, sinto-me capacitado para trabalhar numa consultora, visto que desenvolvi inúmeras competências fundamentais para exercer nesta área, tais como a capacidade de multitasking, sentido de planeamento e coordenação, resiliência e ainda busca constante por novas aprendizagens e competências.

Por último, posso dizer que foi uma experiência bastante enriquecedora, que me deu bases para o meu futuro profissional, superando as minhas expectativas, indo ao encontro dos meus objetivos. Se pudesse voltar atrás, com certeza que voltaria a estagiar nesta entidade.

Anexo I



Figura 1: Localização geográfica do Atelier TH2

Fonte: Google Maps. Disponível em: <https://www.google.pt/maps/place/th2-consultoria,+forma%C3%A7%C3%A3o+%26+imagem+em+turismo+e+hotelaria/@38.7458592,9.1551964,17z/data=!3m1!4m5!3m4!1s0xd19347f7913adb9:0x837157761463a711!8m2!3d38.745855!4d-9.1530077>



Figura 2: Promoção de uma formação TH2 na rede social Facebook

Fonte: Página de Facebook Atelier TH2. Disponível em: <https://www.facebook.com/atelier.th2/posts/2133706746676806>

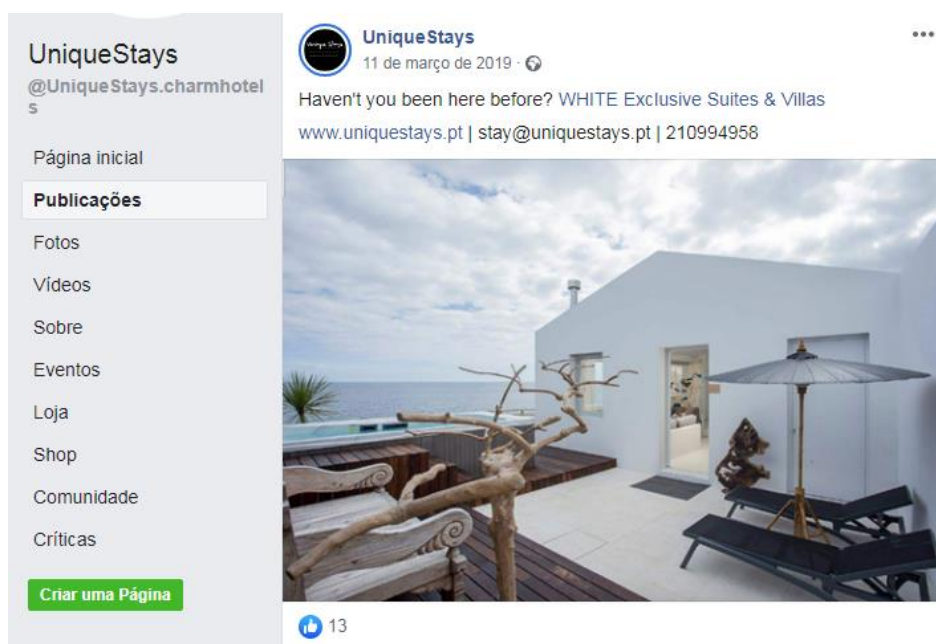


Figura 3: Promoção de um hotel Unique Stays na rede social Facebook

Fonte: Página de Facebook Unique Stays. Disponível em:

<https://www.facebook.com/UniqueStays.charmhotels/photos/a.384893932689/10156531937017690/?type=3&theater>

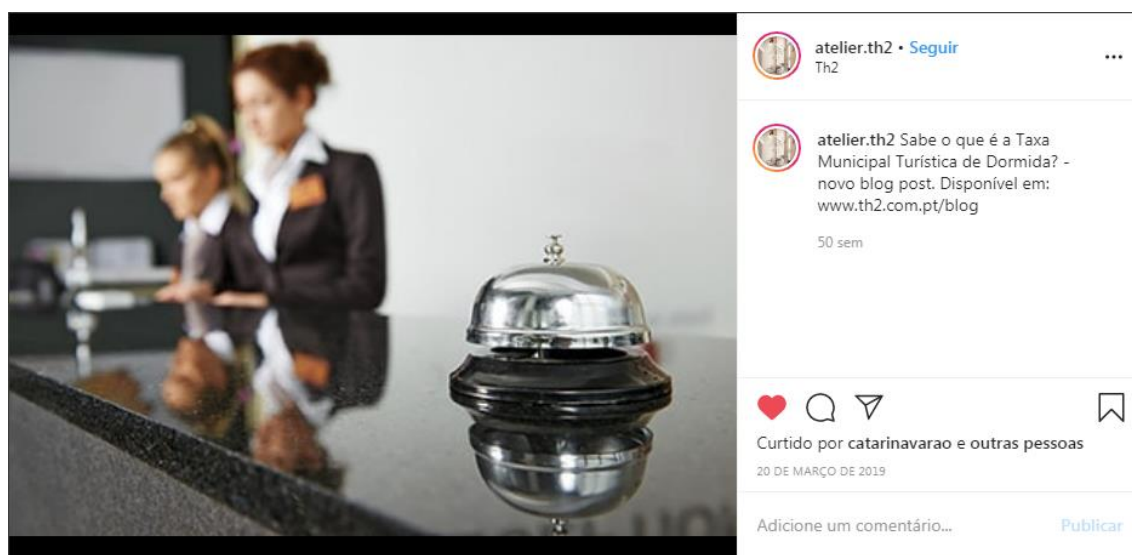


Figura 4: Promoção blog post TH2 na rede social Instagram

Fonte: Página de Instagram Atelier TH2. Disponível em:

<https://www.instagram.com/p/BvPKgbKnrFp/>



Figura 5: Promoção de uma formação TH2 na rede social Instagram

Fonte: Página de Instagram Atelier TH2. Disponível em:
https://www.instagram.com/p/Bv_Vq5BH-aN/



Figura 6: Live gratuito – 5 Imperdíveis no Pequeno-Almoço de um Hotel

Fonte: Página de LinkedIn Atelier TH2. Disponível em:
https://www.linkedin.com/posts/atelier-th2_formacaoemrestauracao-restauracao-servicoamesa-activity-6551467217245081600-XApw

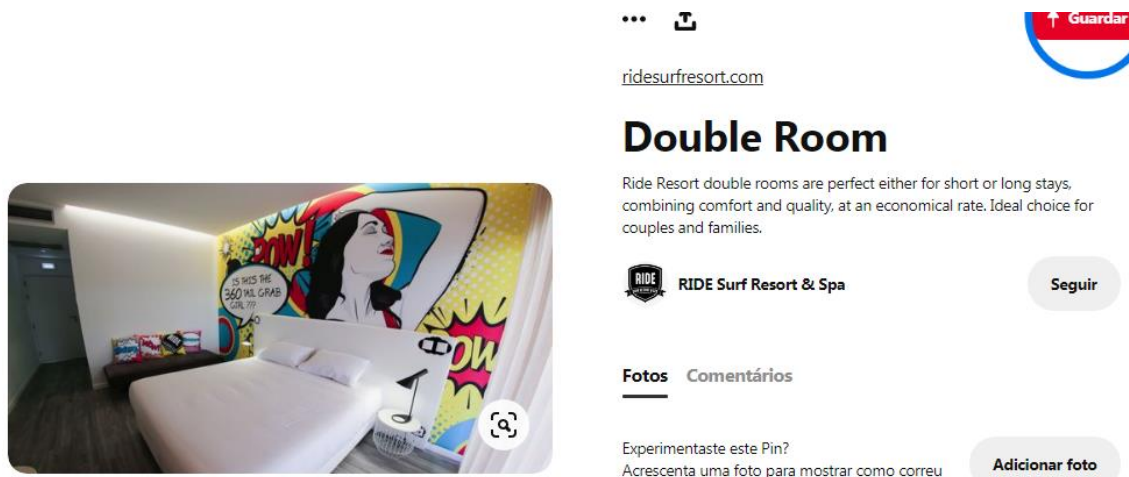


Figura 7: Perfil no Pinterest do Ride Surf Resort & Spa

Fonte: Página de Pinterest do Ride Surf Resort & Spa. Disponível em:
<https://www.pinterest.ch/pin/621356079820547542/>

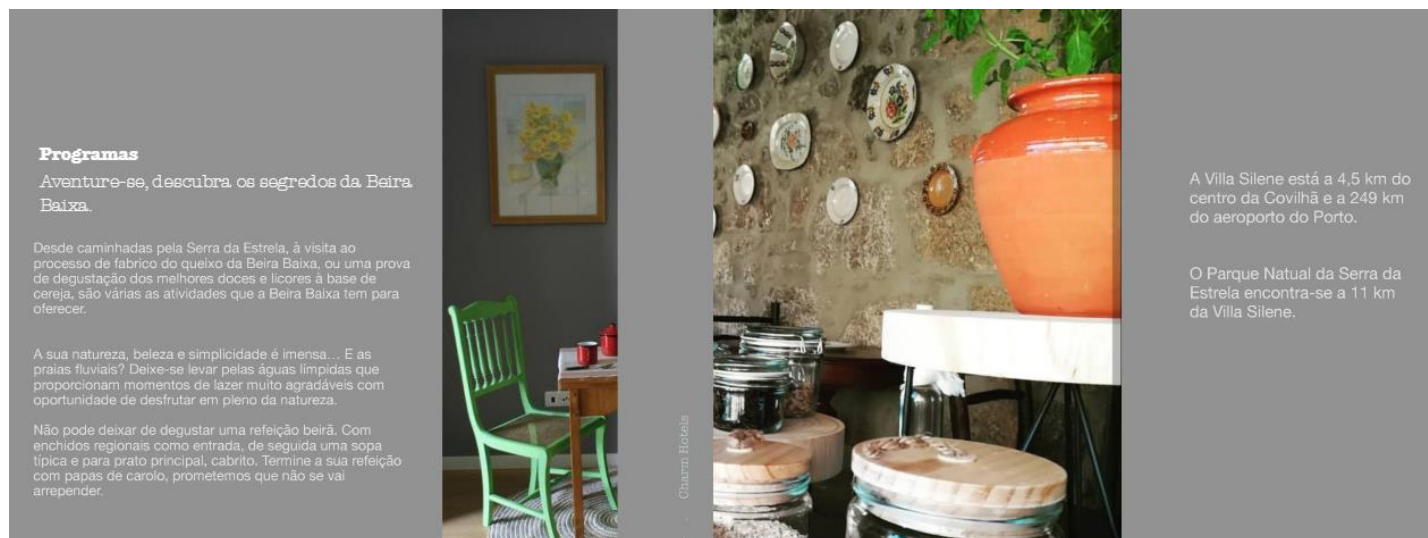


Figura 8: Perfil no Issuu do Hotel Villa Silene

Fonte: Página de Issuu da Unique Stays. Disponível em:
https://issuu.com/unique.stays/docs/villa_silene_-_unique_stays_pt

CURSO:	Decoração e Organização de Quartos		
FORMADOR:	Catarina Varão		
MÓDULO:			
SESSÃO Nº.	1 de 2	DATA:	03/05/2019
HORÁRIO:	9h30- 12h30		

NOMES	ASSINATURAS
Maria Alexandra Sena	
Virpi Almeida	
Filipa Almeida	

Figura 9: Folha de presenças de uma formação promovida pela TH2

Fonte: Própria

Manuel Maria da Fonseca Martinho
A importância da consultoria no desenvolvimento turístico: o caso da hotelaria

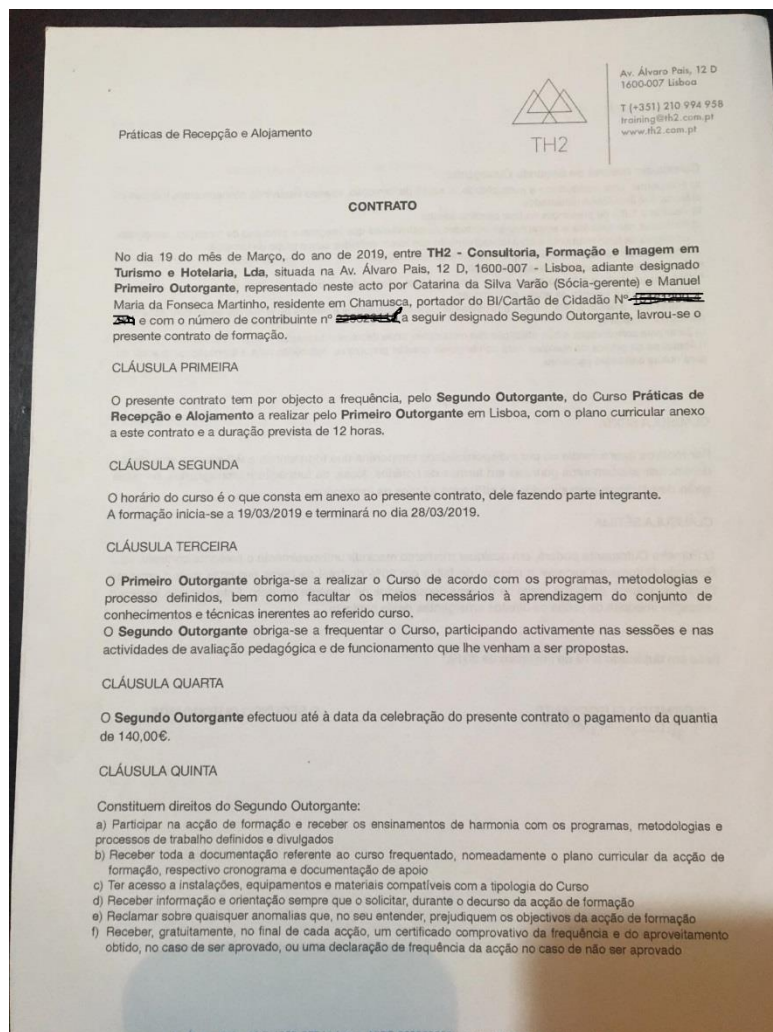


Figura 10: Contrato – obrigatório em todas as formações promovidas pela TH2

Fonte: Própria

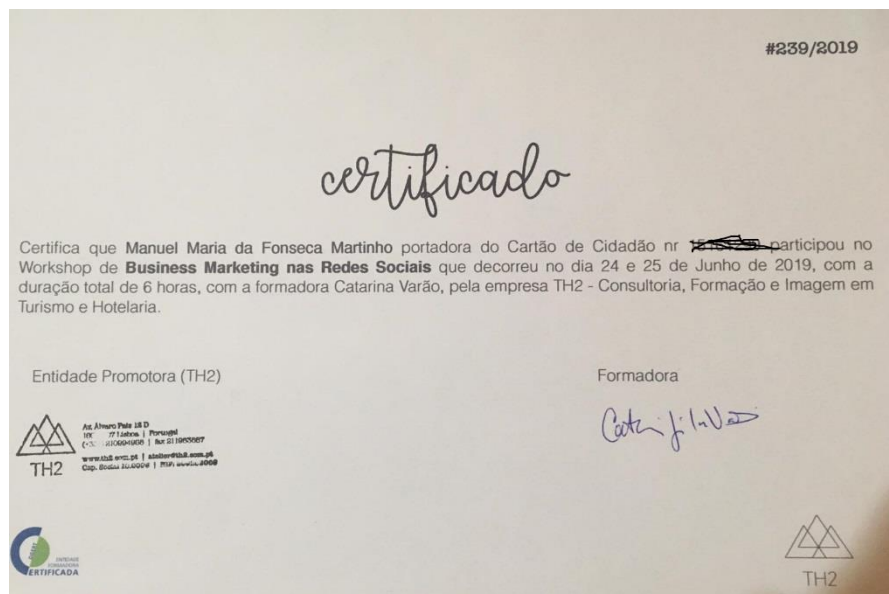


Figura 11: Certificado de participação de uma formação promovida pela TH2

Fonte: Própria



WORKSHOP DE GESTÃO DE ALOJAMENTO LOCAL

A coordenação de operações no **Alojamento Local** pretende-se ágil e **competente**. O que requer um *Check-in*? Como profissionalizar a *Gestão de Quartos e Reservas*? Como se diferenciar no *Mercado*?

Inscrição: 210€

- Requisitos do Alojamento Local
- Mudanças na Lei
- Acolhimento, Atenção ao Cliente: Procedimentos diferenciadores
- Tarifas, Gestão de Reservas e Contratação
- Promoção, Marketing e Segmentação
- Gestão e Perfis de Clientes
- Optimização e Gestão de Operações

Formadora:
Catarina Varão

Destinatários:
Proprietários, Gestores e Colaboradores de Alojamento Local

Local e Data:
Ver na Descrição

Duração/Horário:
10h00 - 17h00

www.th2.com.pt | training@th2.com.pt | (+351) 210 994 958 | #atelieth2

Gestão de Alojamento Local

€210,00

INSCRIÇÃO

Local

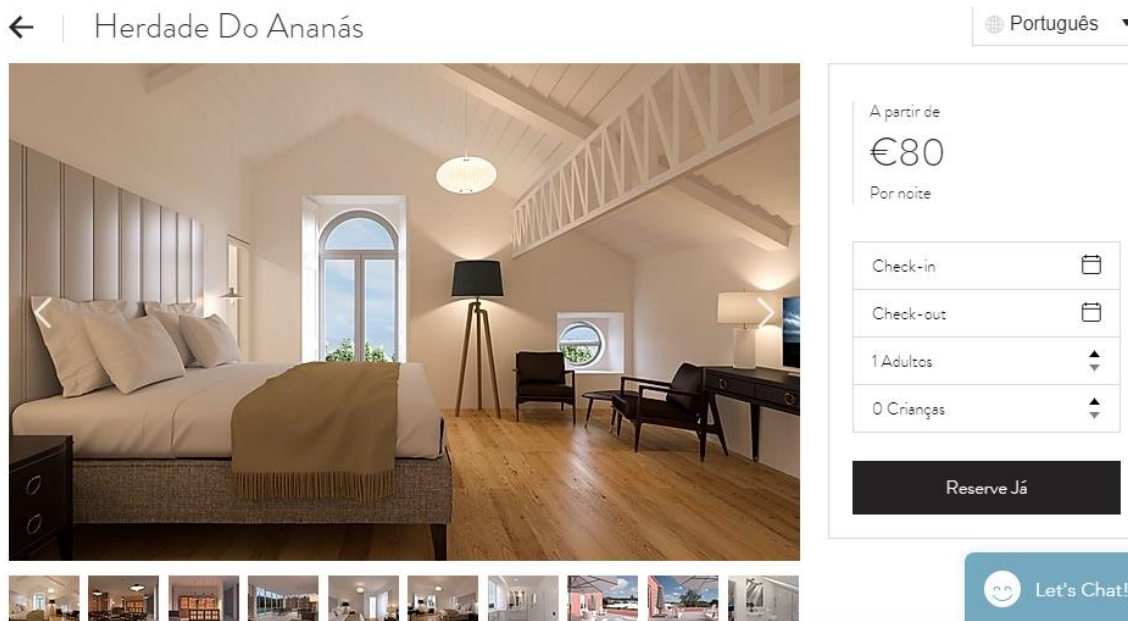
TH2

Avenida Álvaro Pais, 12D
1600-007, Lisboa (Entrecampos)

Duração & Horário

Figura 12: Promoção de uma formação no site TH2

Fonte: Site da TH2. Disponível em: <https://www.th2.com.pt/product-page/gest%C3%A3o-de-alojamento-local>



← | Herdade Do Ananás

Português ▾

A partir de
€80
Por noite

Check-in

Check-out

1 Adultos

0 Crianças

Reserve Já

Let's Chat!

Figura 13: Perfil do hotel Herdade do Ananás no site da Unique Stays

Fonte: Site da Unique Stays. Disponível em: <https://www.uniquestays.pt/book-a-room/rooms/fd949f51-52c4-4faa-b88c-6deac047e647>

A	Amenities
Aeroporto O Vinhas do Calhau situa-se a cerca de 16 km do Aeroporto do Pico. O contacto da Gare Aeroporto – (+351) 292628380	Em todos os quartos/apartamentos terá à disposição, gratuitamente: - Roupão - Gel de Duche - Body Lotion - Touca de Banho - Sabonete - Pente e kit vanity (cotonetes, discos de algodão e lima de unhas) - Lâmina - Gel de barbear - Escova de dentes - Pasta de dentes
Aluguer de Automóveis Contacte a recepção, para podermos providenciar o serviço: (+351) 292 241 280, 924 435 144 e 924 442 372	Animais de Estimação Os animais admitidos são o cão/gato em apenas 1 apartamento (Indigo Vista Terra), mediante reserva prévia com o valor de 20€/dia.
Aluguer e Passeios de Bicicleta Serviço disponível mediante consulta na recepção. É possível marcar percursos turísticos, tal como o simples aluguer onde a bicicleta será entregue ao hóspede em local a combinar.	

Figura 14: Diretório de Serviços do Hotel Vinhas do Calhau

Fonte: Própria



SOBRE NÓS

about us

Localizado no Porto do Calhau, Ilha do Pico, Açores, este hotel de 4 estrelas faz parte do projecto de enoturismo Ramal do Calhau, no concelho de Madalena.

Confortável e sofisticado, o Vinhas do Calhau está em sintonia com os diferentes cenários da ilha: as vinhas classificadas como paisagem Cultural da UNESCO, o Oceano Atlântico e a Montanha do Pico.

Com apartamentos espaçosos, recepção acolhedora e vistas de cortar a respiração, este hotel pretende ser a sua casa nos Açores e transmitir aos seus hóspedes a verdadeira essência da Ilha do Pico.

Located in the Azores Island of Pico, this 4 star Hotel is part of the Wine Tourism Project Ramal do Calhau in Madalena's Council.

Comfortable and Sophisticated, Vinhas do Calhau is in tune with the different sceneries of the Island: UNESCO's Vineyard Cultural Site, the Atlantic Ocean and Pico Mountain.

With spacious apartments, a welcoming reception and breathtaking views, this hotel will be your home here in Azores and can certainly bring the essence of Pico to its guests.

Figura 15: Brochura do Hotel Vinhas do Calhau

Fonte: Própria

Normas de Comunicação Facebook

Este documento visa a regulamentação e standardização das publicações Ride Surf Resort & SPA na página RIDE Surf Resort & Spa do facebook, com vista a comunicar de forma coerente. Porque a uniformização transparece confiança, nomeiam-se alguns pontos e regras nas publicações na página da rede social Facebook.

- 1) Todas as publicações deverão conter email + telefone (booking@rideresort.com | 262 247 350) podendo também incluir o website e o hashtag (ex: #ridesurfresort | booking@rideresort.com | 262 247 350 | www.ridesurfresort.com)
- 2) O trato é por tu, com respeito em inglês ou bilingue inglês e Português (não "vocês"; ex: "Conheces este hotel?"). É no entanto permitido, a publicação para todos, como "Quem conhece? Quem adivinha?" A língua inglesa deverá vir em primeiro lugar compreendendo que não só o nosso público-alvo português domina a língua inglesa, como também posiciona o hotel globalmente. Tentar sempre que possível omitir o tempo verbal ex: "Aqui a alegria mora, vive-se com energia (...)" marcações & reservas: booking@rideresort.com
- 3) As comunicações pessoais deverão ser sempre em nome de grupo, no plural (ex: "Somos a favor da boa comida (...); Acreditamos (...); Desenvolvemos (...); Criámos" e não "Sou a favor (...); acreditei (...); desenvolvi". É no entanto permitido comunicar do ponto de vista exterior; isto é, "O Ride Resort é a favor (...); Acredita (...); Desenvolve (...)"
- 4) Dever-se-ão evitar comunicações demasiado parciais/parciais/de posição. Evitar temas como: maus tratos animais, touradas, aborto, casamento gay, womens vs men, etc. O tom corporativo Ride Resort é no entanto Happy, Ecológico, descontraído e descomplicado e algo arrojado e atrevido.
- 5) O conteúdo das publicações deve ser sim diversificado mas atendendo de uma forma directa ou indirecta com a actividade do hotel. Exemplos possíveis:
 - música
 - notícias relacionadas
 - agenda, eventos, concertos, acontecimentos (próprios e na região)
 - frases inspiracionais (**)
 - humor
 - descrição local dos acontecimentos (em particular da equipa)
 - pequenos vídeos do pessoal



Figura 16: Normas de comunicação do Ride Surf Resort & Spa

Fonte: Própria

Tarifas Rates

	Soul Patterns 2 pax	Romantic Natura 2 pax	Wanderlust 3 pax	Romantic Vintage 3 pax	Cozy Studio 4 pax
Época Baixa 01/10/2019 – 31/03/2019 01/10/2019 – 31/03/2020	65 €	75 €	100 €	110 €	170 €
Época Média 01/04/2019 – 31/05/2019 01/04/2019 – 31/05/2020	75 €	85 €	120 €	130 €	185 €
Época Alta 01/06/2019 – 30/09/2019 01/06/2020 – 30/09/2020	95 €	100 €	140 €	145 €	220 €
Época Especial 18/04/2019 – 05/05/2019 17/12/2019 – 01/01/2020 21/02/2020 – 26/02/2020 05/04/2020 – 13/04/2020 17/12/2020 – 01/01/2021 12/02/2021 – 17/02/2021	85 €	90 €	130 €	135 €	210 €

Figura 17: Tarifas de um hotel da rede Unique Stays

Fonte: Própria

Bibliografia

Agnol, Sandra (2012). *IMPACTOS DO TURISMO X COMUNIDADE LOCAL*. [Consultado 20 de Fevereiro de 2020]. Disponível em: https://www.ucs.br/ucs/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_7/arquivos/02/06_Dall_Agnol.pdf

Avillion Group Hotel (s/d). *Hotel Consultancy Services*. [Consultado 24 de Fevereiro de 2020]. Disponível em: https://www.avillion.com/assets/download/HotelManagement_HotelConsultancyServices.pdf

Azambuja, V. A., Azevedo, A. d., & Fortes, J. d. (2009). *O Mercado de Consultadoria Turística em Florianópolis*. [Consultado 25 de Outubro de 2019]. Disponível em: <http://www.ivt.coppe.ufrj.br/caderno/index.php/caderno/article/view/332/212>

Block, Peter (2000). *Flawless Consulting – A guide to getting your expertise used*. [Consultado 24 de Outubro de 2019]. Disponível em: <https://mcclo.files.wordpress.com/2011/12/peter-bloch-flawless-consulting.pdf>

Britchenko, I., Dzhusov, O., Krupskiy, O., Meshko, N., Prytykin, A. (2019). *Key sources when formulating competitive advantages for hotel chains*. [Consultado 27 de Novembro de 2019]. Disponível em: https://www.academia.edu/38730612/Key_sources_when_formulating_competitive_advantages_for_hotel_chains

Cunha, Licínio (2010). *A Definição e o Âmbito do Turismo: um aprofundamento necessário*. [Consultado 4 de Outubro de 2019]. Disponível em: <http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/665/A%20Defini%C3%A7%C3%A3o%20e%20o%20%C3%80mbito%20do%20Turismo.pdf?sequence=1>

Decreto-Lei n.º 80/2017 de 30 de Junho. Diário da República 125/2017, Série I de 2017-06-30. Ministério da Economia. Lisboa. [Consultado 6 de Fevereiro de 2020]. Disponível em: <https://dre.pt/web/guest/pesquisa/-/search/107596685/details/maximized>

Dias, Maria (2019). *Turismo e Comunidade Local – as duas faces de uma mesma moeda: um estudo de caso na zona ribeirinha de Vila Nova de Gaia*. [Consultado 20 de Fevereiro de 2020]. Disponível em: <http://recil.grupolusofona.pt/jspui/bitstream/10437/9805/1/Tese%20Manuela%20Dias%20vers%C3%A3o%20final%20depois%20da%20defesa-%2028.06.2019.pdf>

European Federation of Management Consultancies Associations (2019). *Survey of the European Management Consultancy 2018-2019*. [Consultado 26 de Outubro de 2019]. Disponível em: <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco.Survey%202018-2019.pdf>

Ferreira, Luís (2005). *Estudo analítico das variáveis da macro envolvente de um destino turístico*. Vol II, nº 4, 135-147 [Consultado 15 de Dezembro de 2019]. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/tek/n4/v2n4a09.pdf>

Figueiredo, Inês (2017). *O impacto do luxo na hotelaria A evolução do conceito de hotelaria de luxo e o seu crescimento em Portugal*. [Consultado 13 de Fevereiro de 2020]. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/24567/1/2017.04.018.pdf>

Ghulam, Neil (2009). *Management Consulting*. [Consultado 20 de Outubro de 2019]. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/37992699.pdf>

Girardi, D.M., Lapolli, É.M., Tosta, K.C.B.T. (2009). *A Consultoria Interna de Recursos Humanos como Prática Catalisadora da Gestão do Conhecimento Organizacional*. [Consultado 27 de Outubro de 2019]. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/4770/a-consultoria-interna-de-recursos-humanos-como--->

Hernández, María (2000). *Turismo y medio ambiente en ciudades históricas. De la capacidad de acogida turística a la gestión de los flujos de visitantes*. Anales de Geografía de la Universidad Complutense. [Consultado 20 de Fevereiro de 2020]. Disponível em: <http://ceducar.info/cultura-y-desarrollo/pdfs/turismo-cultural/15.%20capacidad%20de%20acogida%20en%20ciudades%20hcas.pdf>

Isabel, Clementino (2009). *The Consultancy Field in Europe: a Comparative Approach*. [Consultado 26 de Outubro de 2019]. Disponível em: https://run.unl.pt/bitstream/10362/9511/1/Clementino_2009.pdf

Jiang, Y., Ritchie, B.W. (2019). *A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the annals of tourism research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management*. [Consultado 15 de Novembro de 2019]. Disponível em: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0160738319301690?token=3B2473A274E06D7C8784A1F8B1D492BD13108E93C19CACEB55B4337A749E22F1F90A1078488802B2FEDBDA85FCE2E262>

Maccannell, Dean (1973). *Staged Authenticity: Arrangements of Social Place in Tourism Setting*. Publicado em American Journal of Sociology. [Consultado 15 de Dezembro de 2019]. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/284662037_Staged_Authenticity_Arrangements_of_Social_Place_in_Tourist_Setting

Martinho, Manuel (2019) *Taxa Municipal Turística de Dormida*. [Consultado 17 de Janeiro de 2020]. Disponível em: <https://www.th2.com.pt/single-post/Taxa-Municipal-Turistica-de-Dormida>

Merron, Keith (2007). *Dominando consultoria: como tornar-se um consultor master e desenvolver relacionamentos duradouros com seus clientes*. [Consultado 24 de Outubro de 2019]. Disponível em: https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/dominando_consultoria-keith_merron

NEST – Centro de Inovação do Turismo (2019). [Consultado 14 de Janeiro de 2020]. Disponível em: <http://business.turismodeportugal.pt/pt/Conhecer/Inovacao/centro-inovacao-turismo/Paginas/default.aspx>

Oliveira, Eduardo (2005). *Critérios de decisão relevantes na escolha e contratação de serviços de consultoria de gestão: a perspetiva dos clientes*. [Consultado 26 de Outubro de 2019]. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16102005-144827/publico/Dissertacao_EduardoSampaio.pdf

Pérez, Xerardo (2009). *TURISMO CULTURAL – Uma visão antropológica*. PASOS, Revista de Turismo y Patrimonio Cultural. [Consultado 24 de Novembro de 2019]. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/70235443/livro-turismo-cultural>

Rocha, Eduardo (2004). *Dicas para o uso eficaz de consultoria organizacional*. [Consultado 26 de Outubro de 2019]. Disponível em: <http://ibco.org.br/dicas-para-o-uso-eficaz-de-consultoria-organizacional/>

Smith, Neal (1996). *The New Urban Frontier*. [Consultado 15 de Janeiro de 2020]. Disponível em: <https://lambethrenters.files.wordpress.com/2014/04/smith-n-is-gentrification-a-dirty-word-chap-2-from-the-new-urban-frontier.pdf>

Ting, Deana (2017). *Hilton and Marriott Turn to the Internet of Things to Transform the Hotel Room Experience*. [Consultado 13 de Fevereiro de 2020]. Disponível em: <https://skift.com/2017/11/14/hilton-and-marriott-turn-to-the-internet-of-things-to-transform-the-hotel-room-experience/>

TravelBI by Turismo de Portugal (2019). *Emprego no Turismo por Sexo*. [Consultado 20 de Janeiro de 2020]. Disponível em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/Sustentabilidade/emprego-no-turismo-por-sexo.aspx>

TravelBI by Turismo de Portugal (2019). *Oferta Hoteleira*. [Consultado 20 de Janeiro de 2020]. Disponível em: <https://travelbi.turismodeportugal.pt/pt-pt/Paginas/PowerBI/oferta-hoteleira.aspx>

Turismo de Portugal (s/d). *Classificação dos Empreendimentos Turísticos*. [Consultado 23 de Novembro de 2019]. Disponível em: http://business.turismodeportugal.pt/pt/Planear_Iniciar/Licenciamento_Registo_da_Atividade/Empreendimentos_Turisticos/Paginas/classificacao-et.aspx

Turismo de Portugal (2020). *Turismo 2020 Plano de Ação para o Desenvolvimento do Turismo em Portugal 2014-2020*. [Consultado 13 de Janeiro de 2020]. Disponível em: https://estrategia.turismodeportugal.pt/sites/default/files/Turismo2020_Parte%20I_mercados%20-%20SWOT.pdf

World Tourism Organization (2019). *International Tourism Highlights, 2019 Edition*, UNWTO, Madrid. [Consultado 23 de Novembro de 2019]. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152>

World Tourism Organization (1998). *Introduction to Tourism*. [Consultado 23 de Novembro de 2019]. Disponível em: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284402694>

World Tourism Organization UNWTO (2012). *Understanding Tourism: Basic Glossary*. [Consultado 24 de Novembro de 2019]. Disponível em: http://www.unite.it/UniTE/Engine/RAServeFile.php/f/File_Prof/VACCARELLI_1399/Glossary.pdf